

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФАНДРЕЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ
У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СПРИЙНЯТТІ БРЕНДУ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності Маркетинг
Зібарева Олександра Юріївна

Керівник Біловодська О.А. _____
доктор економічних наук, професор

Рецензент Пономаренко І.В. _____
кандидат економічних наук, доцент

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2026

Київ – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність «Маркетинг»
ОНП «Маркетинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Зібаревої Олександрі Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка ефективності фандрейзингових послуг у збутовій діяльності та сприйнятті бренду в умовах воєнного стану»
керівник роботи Біловодська О.А. професор, доктор економічних наук

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від «11» листопада 2025 р. № 1295-с.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «4» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРЕЙЗИНГУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. АНАЛІЗ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РИНКОВІ ПОЗИЦІЇ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ВПЛИВУ НА ВПІЗНАВАНІСТЬ БРЕНДУ.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- міт- ки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	жовтень	<i>О. Біловодська</i>	
2.	Вивчення джерел, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад грудень	грудень	<i>О. Біловодська</i>	
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	січень	січень	<i>О. Біловодська</i>	
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	лютий	лютий	<i>О. Біловодська</i>	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	квітень	квітень	<i>О. Біловодська</i>	
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	квітень	квітень	<i>О. Біловодська</i>	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд джерел)	березень	березень	<i>О. Біловодська</i>	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	квітень	квітень	<i>О. Біловодська</i>	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	квітень	квітень	<i>О. Біловодська</i>	
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до квітня - травня	04.05.26	<i>О. Біловодська</i>	
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 04 травня	04.05.26	<i>О. Біловодська</i>	
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 17 травня	10.05.26	<i>О. Біловодська</i>	
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 17 травня	17.05.26	<i>О. Біловодська</i>	
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	28.05.26	<i>О. Біловодська</i>	

Графік узгоджено «15» січня 2026 р.

Науковий керівник *О. Біловодська* Біловодська О.А. ____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи *О. Зібарєва* Зібарєва О.Ю. ____
(підпис) (прізвище та ініціали)

* Тема роботи з уточненнями затверджена наказом НаУКМА від « 11» листопада 2025 р. № 1295-с.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.....	10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРЕЙЗИНГУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
<i>1.1. Еволюція та економічна сутність фандрейзингових послуг у системі сучасного маркетингу</i>	<i>10</i>
<i>1.2. Теоретичні аспекти формування сприйняття бренду та лояльності споживачів в умовах війни</i>	<i>18</i>
<i>1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності соціальних ініціатив у збутовій діяльності підприємства</i>	<i>26</i>
<i>Висновки до розділу 1</i>	<i>35</i>
РОЗДІЛ 2.....	37
АНАЛІЗ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РИНКОВІ ПОЗИЦІЇ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	37
<i>2.1. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» та його позиціонування на ринку пивоваріння</i>	<i>37</i>
<i>2.2. Дослідження практики реалізації фандрейзингових та гуманітарних програм компанії в умовах воєнного стану та їх інтеграції у збутову діяльність</i>	<i>57</i>
<i>2.3. Дослідження сприйняття бренду споживачами: вплив соціальних ініціатив на репутаційний капітал</i>	<i>66</i>
<i>Висновки до розділу 2</i>	<i>72</i>
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ВПЛИВУ НА ВПІЗНАВАНІСТЬ БРЕНДУ	75
<i>3.1. Стратегічні напрями оптимізації фандрейзингових послуг для стимулювання збутової діяльності</i>	<i>75</i>
<i>3.2. Рекомендації щодо оптимізації збутової стратегії з використанням фандрейзингових інструментів в умовах воєнного стану.....</i>	<i>84</i>

<i>3.3. Розрахунок очікуваного економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій.....</i>	<i>89</i>
<i>Висновки до розділу 3</i>	<i>99</i>
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією. Для великих міжнародних компаній, таких як ПрАТ «Карлсберг Україна», питання виживання трансформувалося у завдання збереження репутаційного капіталу та адаптації збутової стратегії до нових споживчих пріоритетів. У цьому контексті фандрейзингові послуги та соціально орієнтований маркетинг (Cause-Related Marketing) перестали бути інструментами лише благодійності, перетворившись на фундаментальний складник конкурентоспроможності.

Питаннями формування бренду та управління збутом займалися такі відомі вчені, як Ф. Котлер, Д. Акер, К. Л. Келлер. В українському науковому дискурсі вагомий внесок у дослідження маркетингу в кризових умовах та соціальної відповідальності бізнесу зробив М. Окландер, С. Ілляшенко, а також представники київської школи маркетингу, зокрема К. Пічик. Попри значну кількість напрацювань, механізм прямого впливу фандрейзингових ініціатив на сприйняття бренду та ефективність збуту саме в умовах активних воєнних дій залишається недостатньо вивченим. Відсутність цілісних методик оцінки окупності таких соціальних інвестицій та їхнього впливу на споживчу поведінку в умовах обмеженого попиту обґрунтовує необхідність подальших розробок у цьому напрямі.

Об'єкт дослідження — процес управління збутовою діяльністю ПрАТ «Карлсберг Україна» та капіталом бренду підприємства через реалізацію соціально орієнтованих і фандрейзингових ініціатив.

Предмет дослідження — теоретико-методичні засади та практичні інструменти оцінювання ефективності фандрейзингових послуг у системі маркетингових комунікацій та збуту в умовах воєнного стану.

Мета дослідження — обґрунтувати теоретичні положення та розробити методичний підхід до оцінки ефективності фандрейзингових послуг у збутовій

діяльності, а також сформувані практичні рекомендації щодо їх використання для зміцнення сприйняття бренду в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

1. Дослідити теоретичну сутність фандрейзингу як інструменту маркетингу в умовах воєнного стану.
2. Проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку ринку FMCG в Україні, зокрема у пивоварній галузі.
3. Вивчити структуру та ефективність існуючих соціальних ініціатив ПрАТ «Карлсберг Україна».
4. Встановити кореляцію між впровадженням фандрейзингових механік та динамікою обсягів продажів.
5. Оцінити вплив соціальної активності на Brand Equity та лояльність споживачів.
6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління збутом на основі соціально орієнтованих інструментів.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід — для структуризації гуманітарних ініціатив у цілісну систему стратегічного КСВ; фінансово-економічний аналіз — для оцінки динаміки капіталізації та кореляції маркетингових витрат із чистим доходом; матричні методи стратегічного аналізу (матриці Ансоффа, БКГ, GE/McKinsey) — для оптимізації портфеля брендів; психометричний аналіз (багатофакторна модель/мультиатрибутивна моделі Фішбейна) — для кількісного вимірювання трансформації споживчих установок та етичного капіталу. Емпіричну базу дослідження склали річні звіти ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки, результати досліджень Deloitte та Euromonitor International.

Інформаційною базою при написанні роботи стали слугувати фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сферах стратегічного маркетингу, поведінки споживачів та корпоративної філантропії. Емпіричну основу роботи склали внутрішня фінансова та нефінансова звітність (ESG-

звіти) ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 рр., аналітичні огляди міжнародних агенцій.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у:

- запропоновано модель трансформації прямої благодійності у фандрейзингову послугу, що розглядається як інструмент нецінової диференціації та засіб формування «репутаційного щита» бренду;
- удосконалено методику оцінювання ефективності соціальних ініціатив через адаптацію мультиатрибутивної моделі Фішбейна, що дозволяє оцифрувати внесок етичних характеристик у загальну лояльність споживачів;

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» для підвищення ефективності збутових кампаній. Результати роботи можуть бути використані великими підприємствами для оптимізації маркетингових бюджетів через інтеграцію фандрейзингу в операційні бізнес-процеси, що дозволяє утримувати лояльність споживачів на рівні 55% навіть в умовах інфляційного тиску.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на науково-практичних конференціях та опубліковано у вигляді тез доповідей та наукових статей, а саме:

Зібарєва О. Ю. Соціальні фактори впливу на рішення споживачів про купівлю / Зібарєва О. Ю., Біловодська О. А. // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу", 23-24 квітня 2025 р. : у 2 т. / відп. ред. та упоряд.: В. В. Храпкіна, К. В. Пічик ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. - Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. - Т. 2. - С. 278-280.

Zibarieva O. Charity as a Manifestation of Wartime Cause-Related Marketing and a Factor in Brand Authenticity Formation under Consumer Behaviour

Transformation in Ukraine / Zibarieva O., Bilovodska O. // Актуальні проблеми економіки. – 2026. (у друці).

Під час підготовки магістерської роботи було використано інструмент штучного інтелекту Gemini та Grammarly, що працює на основі генеративних алгоритмів штучного інтелекту, для редагування та покращення мовного оформлення тексту. Усі наукові висновки та інтерпретації належать автору.

Структура роботи. Зміст магістерської роботи виконано на 96 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 10 рисунками та 19 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРЕЙЗИНГУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція та економічна сутність фандрейзингових послуг у системі сучасного маркетингу

У сучасній економічній науці фандрейзинг традиційно розглядається як процес залучення ресурсів для некомерційних організацій. Водночас фандрейзинг — це не просто процес залучення ресурсів — це складний механізм, що об'єднує фінансові, матеріальні, інформаційні та людські ресурси задля втілення соціально значущих проєктів. Він відіграє важливу роль у підтримці діяльності некомерційних організацій та ініціатив громадянського суспільства. Залучення коштів — це лише частина його функцій, адже фандрейзинг також передбачає побудову довготривалих і взаємовигідних стосунків з донорами, партнерами та спільнотою. Фандрейзинг охоплює:

- розробку стратегій;
- проведення комунікаційних кампаній;
- організацію заходів;
- використання різноманітних каналів для залучення підтримки.

У наш час фандрейзинг став незамінним інструментом для забезпечення сталого розвитку організацій і реалізації їхніх місій. Крім того, він вимагає стратегічного підходу, прозорості в управлінні ресурсами та здатності до ефективної взаємодії з потенційними донорами [35]. Водночас у межах системи управління великими підприємствами (FMCG-сектору) він еволюціонував у складну маркетингову послугу, що базується на механізмах Cause-Related Marketing (CRM). Першим підприємством, яке офіційно запровадило соціально орієнтований маркетинг, стала компанія American Express у 1983 році. Вона оголосила про те, що жертвуватиме один пенні за

кожне використання картки та один долар за кожну нову картку, куплену для Фонду острова Елліс, на проєкт реставрації Статуї Свободи. Результатом стало те, що:

- оголошення призвело до зростання використання кредитних карток на 28%;
- та збільшення кількості нових покупок за цими картками.

Цей випадок спонукав багато компаній прийняти цю стратегію, оскільки вона допомогла збільшити їхні продажі та одночасно підвищити цінність бренду. І вже у 1988 році була опублікована знакова робота Варадараджана та Менона під назвою «Маркетинг, пов'язаний із суспільно корисною справою — це процес формування та впровадження маркетингових активностей, що характеризуються пропозицією фірми зробити внесок певної суми на визначену справу, коли споживачі вступають у доходоприносні обміни, що задовольняють організаційні та індивідуальні цілі» («Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy») [95]. Іншими словами, **маркетинг, пов'язаний із суспільно корисною справою (Case-related marketing)** — це партнерство між бізнес-організацією та некомерційною організацією (НКО), в якому бізнес пропонує пожертвувати певну суму НКО або на певну справу від продажу продукту чи послуги компанії. Марконі (2002) дав просте визначення маркетингу, пов'язаного з метою досягнення мети, де зазначив, що *«Маркетинг, пов'язаний із суспільно корисною справою, — це діяльність, за допомогою якої компанія або некомерційна організація (НКО) просуває імідж, продукт, послугу або ідею для взаємної вигоди»* [95]. Дослідник пояснює, що стратегія маркетингу, пов'язаного з метою досягнення мети, була прийнята для реклами продукту, послуги чи повідомлення на благо залучених до нього сторін.

Варто також зазначити, що з моменту виникнення «маркетингу, пов'язаного із суспільно корисною справою», його називали багатьма термінами. Найвідомішими з них є соціальний маркетинг, маркетинг, пов'язаний з метою досягнення мети, та корпоративна філантропія. Тут термін

«Case» охоплює всі добрі справи, від орієнтованих на людину до екологічних, добробуту тварин та розвитку мистецтва й освіти [77].

Разом з тим, економічна сутність фандрейзингової послуги в системі маркетингу полягає у створенні платформи для ціннісного обміну, де споживач задовольняє альтруїстичну потребу через акт купівлі товару [89]. Згідно з результатами мета-аналізу, опублікованого в журналі *Journal of Marketing Research* (SAGE), механізм задоволення альтруїстичних потреб споживача через акт купівлі товарів із фандрейзинговою складовою базується на кількох ключових психологічних аспектах [85]:

- Активація альтруїстичної мотивації (АМ): використання елементів Cause-Related Marketing (CRM) у маркетингових комунікаціях виступає сигналом, який активує альтруїстичну мотивацію споживача та загострює його етичну занепокоєність. Це перетворює звичайну транзакцію на спосіб вираження моральних цінностей.
- Емоційна прихильність: ефективність маркетингових кампаній, пов'язаних із соціальними справами, значною мірою залежить від рівня емоційної прихильності споживача до обраної проблеми. Саме емоційний зв'язок є основним драйвером позитивного ставлення до бренду та продукту.
- Психологічна впевненість та самореалізація: споживачі, які вірять, що їхні покупки роблять позитивний внесок у вирішення соціальних проблем, відчують вищий рівень впевненості у правильності своєї поведінки. Купівля стає інструментом «поведінкового розширення прав і можливостей» (behavioral empowerment), де індивід відчуває себе здатним впливати на світ.
- Модерація через особисті норми: альтруїзм виступає суттєвим модератором сприйняття мотивів компанії. Особисті моральні норми та очікувані позитивні емоції від акта допомоги є вирішальними факторами, які змушують споживача віддавати перевагу продуктам із благодійною складовою.

- Сприйняття щирості: споживачі розрізняють альтруїстичну мотивацію (щире бажання допомогти суспільству) та егоїстичну мотивацію компанії (бажання збільшити прибуток). Позитивна оцінка бренду зростає, коли споживач сприймає участь компанії в CRM як відданість суспільним справам (warmth perception).

Таким чином, акт купівлі товару в межах CRM-кампанії дозволяє споживачеві реалізувати внутрішню потребу в альтруїзмі, конвертуючи щоденне споживання у соціально значущу дію, що підкріплюється позитивними емоціями від усвідомлення власного внеску.

Еволюційний розвиток фандрейзингу в Європі, зокрема у Великій Британії, бере свій початок від глибоких релігійних обов'язків середньовіччя. Будівництво величних соборів (наприклад, у Лінкольні чи Солсбері) виступало першим прикладом масштабних фандрейзингових проєктів, що потребували колосальної мобілізації ресурсів громади [86]. У цей історичний період соціальна місія була нерозривно пов'язана з життєдіяльністю релігійних інституцій, а залучення фінансування базувалося на духовних цінностях та прагненні спасіння душі, що фактично робило «справу» (cause) центральним елементом соціального контракту тогочасного суспільства [86]. Паралельно з цим у контексті США становлення фандрейзингу як системного явища відбувалося через розвиток освітнього сектору, де Гарвардський коледж та інші ранні університети від самого заснування майже повністю залежали від приватних пожертв для свого виживання та реалізації академічної місії [86]. Це заклало підґрунтя для професіоналізації галузі та виникнення концепції «розвитку» (development) як безперервного процесу побудови відносин із донорами, що згодом трансформувалося з аматорського збору коштів у складну управлінську дисципліну [86]. Наукове осмислення цих процесів у межах маркетингу призвело до того, що завдяки поєднанню традиційного інструментарію з соціальною етикою виник напрям соціально відповідального маркетингу (SBM). За класичним визначенням Ф. Котлера та Г. Армстрон: SBM передбачає прийняття маркетингових рішень з урахуванням

довгострокових інтересів суспільства та споживачів, а не лише короткострокових вигод бізнесу [71]. Сучасні наукові розвідки підкреслюють, що маркетинг, пов'язаний із суспільно корисною справою (CRM), є важливою складовою загальної стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства. [12].

Відповідно до поглядів класиків теорії, зокрема Ф. Котлера та Н. Лі, а також М. Галан-Ладеро, CRM розглядається як тактичний інструмент під «парасолькою» КСВ, що дозволяє компанії досягати комерційних цілей шляхом підтримки соціальних справ. Таким чином, ця концепція розвивалася в напрямках сталого маркетингу та стратегічної філантропії, де фандрейзинг трансформувався з аматорського збору коштів у складну управлінську дисципліну [89].

Сучасна інтеграція соціальної місії безпосередньо в операційну діяльність підприємств стала логічним завершенням цієї еволюції, де фандрейзинг перестав бути лише допоміжною активністю некомерційного сектору [86]. Організації перейшли до стратегічного управління, де соціальна цінність інтегрується у бізнес-моделі через глибокий аналіз ринку, сегментацію стейкхолдерів та планування, що дозволяє розглядати соціальну активність як невід'ємну частину збутової та маркетингової стратегії [86]. Такий підхід створює простір для наукової дискусії щодо «щирості» соціальної місії у бізнесі та її ролі як інструменту диференціації в умовах конкурентних ринків [86].

Економічна роль фандрейзингових послуг у сучасній маркетинговій стратегії виходить далеко за межі традиційної благодійності, перетворюючись на інструмент капіталізації нематеріальних активів підприємства. У системі стратегічного маркетингу фандрейзинг розглядається як інвестиція в **капітал бренду (Brand Equity)**, що дозволяє створювати стійкі асоціації між комерційним продуктом та суспільно значущими цінностями [66]. Економічна ефективність такого підходу базується на здатності бренду формувати «емоційний щит», який у періоди соціально-економічної турбулентності стає

головним драйвером лояльності та готовності споживача підтримувати високий рівень споживання, попри інфляційний тиск.

Формування Brand Equity через фандрейзинг відбувається шляхом активації альтруїстичної мотивації споживачів, що трансформує акт купівлі у форму соціального волонтерства. Мета-аналіз споживчих реакцій доводить, що залучення покупців до «спільної дії» створює вищий рівень психологічної впевненості та задоволення володінням продуктом, що прямо корелює зі зміцненням ринкових позицій бренду [85]. Для великих гравців ринку FMCG, таких як ПрАТ «Карлсберг Україна», цей механізм дозволяє конвертувати репутацію у фінансову стійкість: лояльність 55% споживачів, що базується на етичній позиції компанії, дозволяє утримувати домінуючу частку ринку (33,3%) навіть за умов зростання середнього чека на 62% [57].

У контексті стратегії диференціації фандрейзинг виступає ключовим чинником нецінової конкуренції. В умовах воєнного стану, коли функціональні характеристики товарів у масових сегментах стають схожими, саме «етичний капітал» дозволяє бренду виділитися серед конкурентів [95]. Диференціація на основі соціальної місії — наприклад, через стратегічне партнерство з United24 або відбудову мостів та амбулаторій — створює радикальний розрив у сприйнятті «свого» бренду та конкурентів, що не мають чіткої патріотичної позиції [53]. Це робить бренд менш вразливим до цінових воєн, оскільки споживач сприймає преміальну націнку як внесок у вирішення загальнонаціональних проблем.

Крім того, роль фандрейзингу в умовах кризи полягає у мінімізації репутаційних ризиків та подоланні споживчого скептицизму. За умови прозорості та реального соціального впливу фандрейзингові послуги діють як механізм легітимізації прибутку в очах суспільства. Замість агресивного просування товарів компанія пропонує споживачеві інструмент реалізації його власних цінностей, що нівелює ризики звинувачень у «грінвошингу» чи наживі на кризі [90]. Таким чином, фандрейзинг інтегрується в операційну діяльність як високоефективна маркетингова інвестиція, що забезпечує

стратегічне виживання та зростання капіталізації підприємства у довгостроковій перспективі.

Тези підтверджують визначення Ф. Котлера та Н. Лі (2005) класифікує CRM як один із шести типів соціальних ініціатив, що спрямовані на покращення добробуту громади та одночасне посилення ринкових позицій бренду [89].

Варто відзначити наукову полеміку щодо етичності використання фандрейзингу. Сучасні дослідники (MDPI, 2022) звертають увагу на ризики «грінвошингу» та зростання споживчого скептицизму, коли соціальні кампанії сприймаються лише як засіб маніпулювання збутом [90]. Ця проблема набуває особливої гостроти на тлі посилення глобального регулювання екологічних та соціальних заяв компаній. Зокрема, Європейський Парламент у 2024 році ухвалив директиву, що забороняє використання загальних екологічних тверджень (наприклад, «еко-френдлі» чи «натуральний») без належних доказів, а також маркетингові ходи, засновані на компенсації викидів вуглецю, які часто вводять споживачів в оману [90]. Формування жорсткого правового поля в ЄС свідчить про те, що етичні межі використання соціальних тем переміщуються з площини добровільних стандартів у площину юридичної відповідальності [91].

В українському контексті полеміка щодо щирості ESG-стратегій та фандрейзингових ініціатив має унікальне забарвлення. Дослідники Київської школи економіки (KSE) ставлять критичне запитання: чи є зусилля бізнесу реальною трансформацією, чи лише символічними жестами на тлі кризи [72]. Ризики скептицизму посилюються через те, що повномасштабна війна стала найбільшим джерелом викидів вуглецю в країні, що робить будь-які «зелені» заяви компаній вразливими до критики, якщо вони не супроводжуються прямою участю у подоланні наслідків екологічної та гуманітарної катастрофи [96].

Практичні приклади світових гігантів, які потрапляли в скандали через невідповідність реальних дій маркетинговим гаслам (наприклад, Volkswagen

або H&M), доводять, що «грінвошинг» здатний миттєво зруйнувати капітал бренду [64]. Шведська компанія IKEA, визнана найбільшим споживачем деревини у світі, за останнє десятиліття подвоїла своє споживання цього ресурсу. Дослідження, проведене Earthsight, виявило, що IKEA виготовляє стільці з букової деревини, яка незаконно здобута з лісів Карпатського регіону України. Цей регіон є домівкою для багатьох зникаючих видів, таких як ведмеді, рисі, вовки та зубри. Особливо тривожним є той факт, що незаконна деревина отримала сертифікацію від Лісової опікунської ради (FSC). Це питання піднімає серйозні сумніви щодо етичності та прозорості процесу акредитації FSC. За зібраними даними Earthsight, подібні проблеми не обмежуються лише Україною, оскільки вони описують «невпинні незаконні вирубки» по всьому світу під наглядом FSC [64]. Для підприємств, що використовують фандрейзинг, етична межа пролягає там, де соціальна місія починає домінувати над комерційною вигодою не лише в комунікаціях, а й у розподілі ресурсів. Таким чином, подолання споживчого скептицизму вимагає від бізнесу переходу від декларативних стратегій до радикальної прозорості, де кожна фандрейзингова послуга підкріплена верифікованими даними про реальний соціальний вплив. Про це стверджує також мета-аналіз реакції споживачів, який доводить, що за умови прозорості та реального соціального впливу такі послуги значно підвищують лояльність [85].

Гіпотеза дослідження. Підсумовуючи еволюцію фандрейзингових послуг, маємо припущення, що в умовах екстремальної соціальної турбулентності (воєнного стану) виникає феномен **маркетингової співучасті/етичної колаборації бренду та споживача/маркетингової копродукції**.

Сутність гіпотези полягає в тому, що бізнес перестає бути лише виробником товарів і стає платформою між індивідуальним альтруїзмом споживача та масштабною соціальною потребою суспільства.

Очікуваним ефектом такої ролі бренду є формування **«етичного капіталу»**, що дозволяє нівелювати негативний вплив інфляції та зберігати

домінуючі ринкові позиції. Така стратегія дозволяє компанії утримувати лідерські позиції (частка ринку пива — 33,3% в категорії алкогольні напої заданими Укрпиво станом на 2024 рік [10] і 32,3% для частки продукції як Глобального власника бренду (GBO Company Shares of Beer) та 33,4% для частки продукції як Національного власника бренду (NBO Company Shares of Beer), тобто виробник власного бренду компанії або за ліцензією, або дистриб'ютор бренду станом на липень 2025 року [41]) навіть за умов зростання середнього чека на 62%, оскільки споживач сприймає ціну не просто як вартість продукту, а як внесок у «спільну перемогу» [57]. Ефективність такої послуги прямо залежить від радикальної прозорості. Тільки за умови подолання «грінвошінгу» та надання верифікованих доказів впливу фандрейзинг стає інструментом «етичного щита», що захищає підприємство від ринкової турбулентності та формує довгостроковий капітал бренду, заснований на довірі.

1.2. Теоретичні аспекти формування сприйняття бренду та лояльності споживачів в умовах війни

Екстремальні умови воєнного стану виступають каталізатором радикальних змін у психології споживання та архітектурі бренду. Криза такого масштабу руйнує звичні для споживачів патерни поведінки, змушуючи їх переоцінювати свої пріоритети, що призводить до трансформації сприйняття бренду та виникнення явища «нової лояльності». У цьому контексті лояльність перестає бути результатом лише задоволеності якістю продукту — вона стає формою соціального та політичного вибору. Крім того, систематичний огляд літератури підтверджує, що в кризові періоди структури капіталу бренду зазнають суттєвої деформації, вимагаючи від менеджменту нових стратегічних підходів [80].

Для розуміння того, як змінюється сприйняття бренду під час війни, необхідно звернутися до класичних моделей **капіталу бренду (*Brand Equity*)**, які визначають його цінність через сукупність активів та зобов'язань. Згідно з моделлю Девіда Акера, капітал бренду базується на п'яти основних активах [46]: *лояльність до бренду, обізнаність з брендом, сприймана якість, асоціації бренду та інші власні активи.*

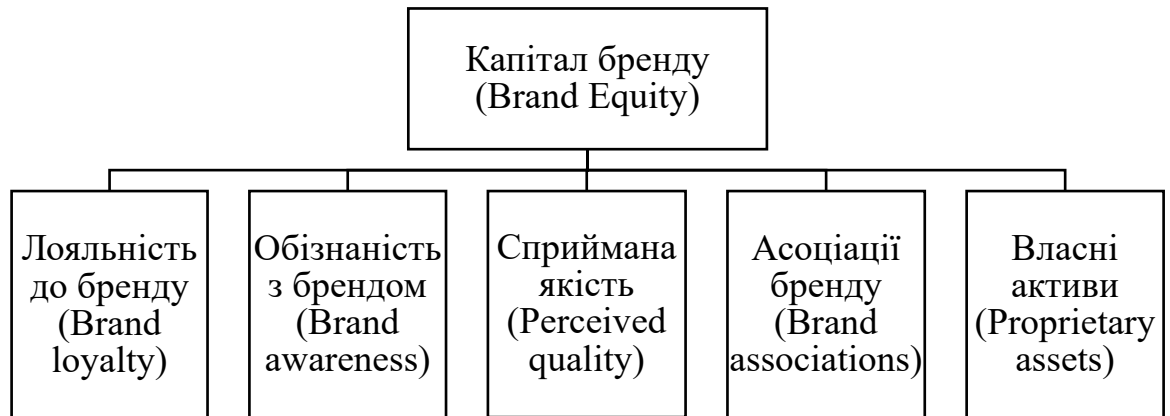


Рис.1.1. Модель капіталу бренду Девіда Акера
Джерело: складено автором на підставі [46].

В умовах воєнної турбулентності кожен із цих компонентів набуває специфічних рис:

1. **Обізнаність (*Brand Awareness*)**: під час кризи «пасивна» обізнаність втрачає значення; бренди, які не проявляють активності в інформаційному та соціальному полі (наприклад, не звітують про допомогу чи безпеку співробітників), швидко зникають з когнітивної мапи споживача.
2. **Сприймана якість (*Perceived Quality*)**: у кризі це поняття розширюється, і споживач оцінює якість не лише через функціонал, а й через «надійність ланцюжка постачань» — здатність бренду залишатися доступним на полицях магазинів попри логістичні виклики.
3. **Асоціації бренду (*Brand Associations*)**: вони стають переважно етичними, тому асоціація бренду з національною стійкістю або підтримкою гуманітарних місій стає сильнішою за асоціацію з ціною чи стилем.

Альтернативним підходом є модель Кевіна Лейна Келлера (CBBE — *Customer-Based Brand Equity*), яка представляє бренд як піраміду, що будується від фундаменту (ідентифікації) до вершини (резонансу) [46]. У турбулентні часи критичного значення набуває вершина піраміди — **бренд-резонанс**. Це стан, коли споживач відчуває глибокий психологічний зв'язок та приналежність до спільноти навколо бренду. На прикладі війни, що створює «спільний досвід», бренди, які інтегруються в цей досвід через системний фандрейзинг, досягають найвищого рівня емоційного резонансу.



Рис. 1.2. Модель капіталу бренду Кевіна Лейна Келлера (CBBE — *Customer-Based Brand Equity*)

Джерело: складено автором на підставі [46].

Детальний аналіз рівнів піраміди Келлера дозволяє виявити критичні точки трансформації бренду в умовах війни [46]:

- Помітність бренду: у мирний час це про впізнаваність, у воєнний — про "присутність у моменті потреби"; якщо бренд зникає з логістичних ланцюжків, його помітність заміщується новими локальними гравцями.

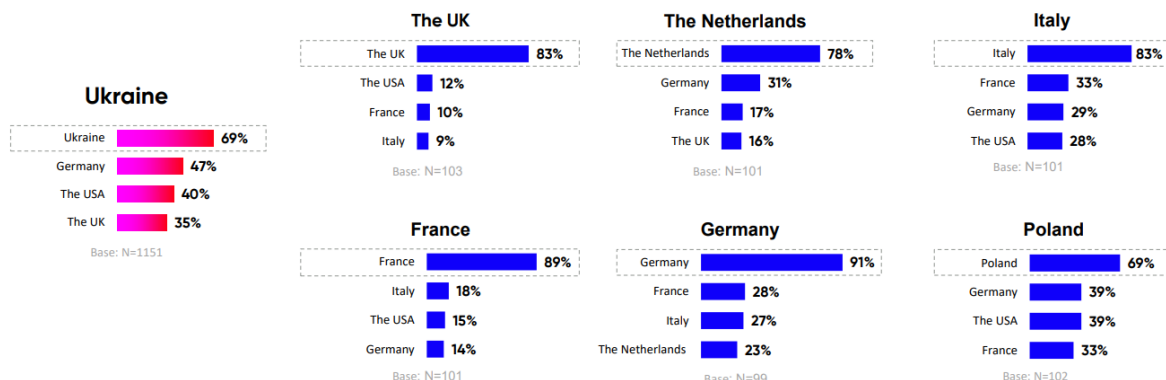
- Продуктивність та образність (Performance & Imagery): функціональність поступається місцем надійності, і образ бренду тепер формується не через лайфстайл-рекламу, а через те, як бренд виглядає в контексті національного спротиву.
- Почуття: війна активує спектр сильних емоцій — від страху до гордості, тому бренди, які здатні викликати почуття захищеності або причетності до спільної мети, формують міцніший капітал [76].

Дослідження кризового менеджменту брендів наголошують, що успішне відновлення капіталу після потрясінь можливе лише за умови збереження комунікаційного зв'язку з аудиторією та демонстрації гнучкості бізнес-моделі [78]. Таким чином, війна перетворює *Brand Equity* з маркетингової категорії на репутаційний актив, що базується на спільних цінностях виживання.

Основним драйвером «нової лояльності» під час війни стає **споживчий патріотизм**. Це явище визначається як почуття національної гордості або лояльності, що безпосередньо впливає на рішення про покупку на користь вітчизняних товарів задля підтримки національної економіки та суверенітету [84]. Психологічною основою цього процесу є активація соціальної ідентичності. В умовах зовнішньої загрози групова ідентичність загострюється, і споживання стає актом солідарності. Згідно з дослідженнями *Gradus Research* (2023), попит на українські бренди демонструє стійке зростання: 69% українців свідомо обирають продукцію локальних виробників [63]. Дані опитувань свідчать, що європейські споживачі також схильні підтримувати локальні бренди, проте в Україні цей показник має виражений етичний підтекст [62].

BRANDS OF WHICH COUNTRIES ARE PREFERRED

MARKETS HAVE DIFFERENT LEVELS OF OPENNESS TO FOREIGN MANUFACTURERS



Imagine if you had the choice to buy the same product at the same price and quality, which country's brands would you prefer?

© 2023 Gradus Research Plus

4

Рис. 1.3. Бренди яких країн віддають перевагу
Джерело: складено автором на підставі [63].

Також варто зазначити важливий концепт в розумінні споживчого патріотизму, а саме **споживчий етноцентризм** — тобто переконання, що купівля іноземних товарів шкодить вітчизняній економіці. Під час війни цей феномен посилюється «патріотичною преміальністю» (*Patriotism Premium*): споживачі готові платити більше за товар вітчизняного бренду (у деяких випадках до 22% від вартості), якщо вони впевнені, що кошти спрямовуються на оборонні чи гуманітарні потреби [14].

На противагу цьому виступає **ксеноцентризм**, де перевага надається іноземним брендам як символам якості, що також можемо побачити в дослідженні Gradus (2023):

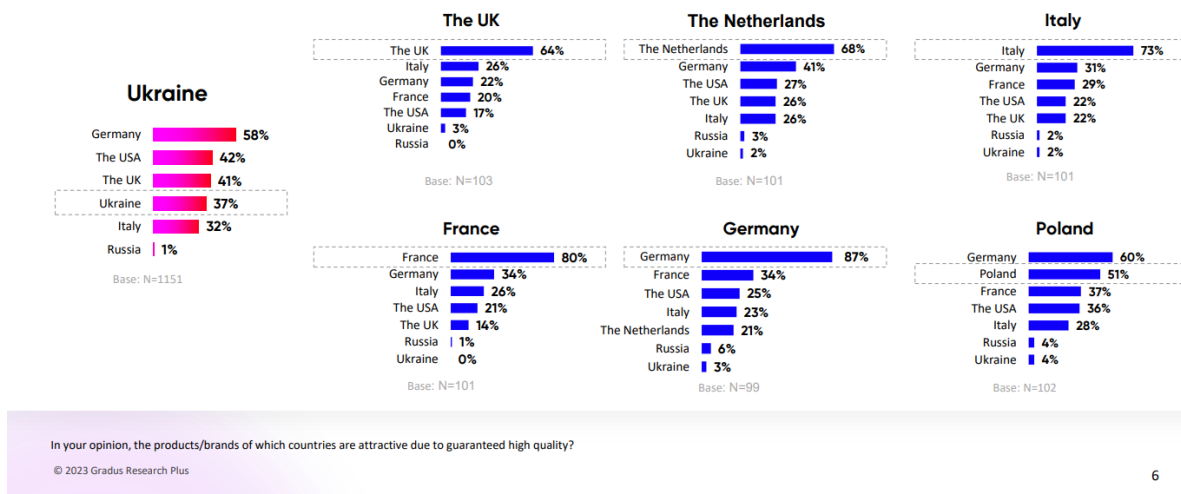


Рис. 1.4. Привабливість брендів завдяки високій якості
Джерело: складено автором на підставі [63].

Україна та Польща обрали інші країни перед тим, як назвати локальну продукцію високоякісною: в Україні обрали Німеччину (58%), США (42%) і Сполучене Королівство Великої Британії (41%); в Польщі Німеччина має вищі показники якості (60%).

Однак під час війни купівля іноземних товарів класу «люкс» часто аналізується через призму культурної чутливості та відповідності моменту [81]. Соціальна ідентичність стає сильнішою за цінову раціональність, перетворюючи бренд на «моральний маркер» споживача.

У системі управління брендом під час кризи ключовим елементом є збереження довіри, яка виступає репутаційним фундаментом для виживання підприємства. **Справжність бренду (Brand Authenticity)** у цьому контексті трактується як суб'єктивна оцінка споживачем того, наскільки щирими є наміри компанії та чи відповідають її дії задекларованим цінностям. Наукові огляди визначають автентичність через багатовимірну шкалу, що охоплює не лише безперервність цінностей (здатність залишатися вірним собі незалежно від обставин), а й цілісність дій, де бренд розглядається як «оригінальний», «справжній» та «чесний» у своїх проявах [79]. Така багатоаспектність дозволяє

бренду формувати унікальну емоційну пропозицію, яка є складнішою для копіювання конкурентами ніж функціональні характеристики продукту.

Дослідники виділяють три основні стовпи автентичності, які стають критичними саме в моменти соціальних зсувів [44]:

1. Довіра (*Credibility*): це здатність бренду демонструвати професійну компетентність та виконувати обіцянки перед споживачами навіть у найскладніші моменти, коли ланцюжки постачань чи операційні процеси під загрозою.
2. Цілісність (*Integrity*): передбачає відсутність розриву між зовнішніми рекламними гаслами та реальною допомогою; споживач має відчувати, що соціальна місія компанії продиктована альтруїстичними спонуканнями, а не лише прагненням отримати комерційний зиск.
3. Символізм (*Symbolism*): відображає здатність бренду ставати дзеркалом ідеалів своєї аудиторії, допомагаючи споживачам через споживання продукту конструювати власну ідентичність та відчувати причетність до значущої спільноти.

До того ж автентичність не є статичним показником; вона формується через накопичений **бренд-досвід (Brand Experience)**. Кожна взаємодія споживача з компанією у кризовий період — від перегляду звіту про благодійність до покупки товару-донора — створює ланцюжок асоціацій, що мають позитивні наслідки для лояльності в довгостроковій перспективі [76]. Війна створює тонку межу між щирою підтримкою та експлуатацією теми кризи, тому саме автентичний досвід стає інструментом диференціації, що дозволяє уникнути звинувачень у спекуляції на темі патріотизму. Окремої уваги заслуговує концепція бренд-резилієнтності (*Brand Resilience*)— здатності бренду не просто виживати, а відновлюватися та ставати сильнішим після кризи [78]. Дослідження вказують на три стратегії відновлення:

1. Реактивна: швидка зміна логістики та комунікацій.
2. Адаптивна: модифікація продукту під потреби часу.

3. Трансформаційна: повна зміна позиціонування бренду навколо соціальної місії, де успішна реалізація цих стратегій залежить від глибини бренд-досвіду, який накопичується під час кожної критичної взаємодії споживача з компанією [76].

Крім того, історичний досвід світових воєн показує, що бренди, які адаптували свою продукцію для потреб військових та фронту (як-от Hershey's, Camelbak, M&Ms, Gillette, Hormel та інші), заклали фундамент довіри на десятиліття. Водночас кейс бренду Kotex є хрестоматійним прикладом того, як військова потреба створює новий ринок: під час Першої світової війни компанія Kimberly-Clark виробляла целюлозну вату для перев'язування ран і медсестри почали використовувати цей матеріал для власних гігієнічних потреб, що призвело до створення абсолютно нової товарної категорії після війни. Це демонструє, що автентичність бренду у воєнний час базується на здатності бути корисним "тут і зараз", трансформуючи операційну діяльність під реальні виклики. [45].

Тож для подолання споживчого скептицизму бренди мають демонструвати радикальну прозорість. Якщо фандрейзингова кампанія підкріплюється чіткою звітністю, вона формує автентичність та репутаційний щит. У протилежному випадку бренд ризикує зіткнутися з репутаційною кризою та звинуваченнями у невідповідності етичним стандартам. Таким чином, формування сприйняття бренду в умовах війни проходить шлях від функціонального оцінювання до ціннісного резонансу. «Нова лояльність» базується на поєднанні соціальної корисності, національної ідентичності та етичної автентичності. Бренди, які успішно інтегрують ці елементи у свою діяльність, не лише зберігають ринкову стійкість, а й капіталізують довіру споживачів у довгостроковій перспективі. Проте зростання лояльності не є автоматичним. У системі "споживач-бренд" виникає бар'єр скептицизму. Сучасний споживач, маючи доступ до великих масивів інформації, швидко розпізнає нещирість. Саме тому автентичність бренду має підтверджуватися не словами, а "імпакт-маркетингом" (Impact Marketing) — вимірюваним

соціальним результатом [44]. Коли бренд стає частиною національної інфраструктури допомоги, він переходить із категорії "продавця" у категорію "партнера", що є найвищим проявом лояльності в умовах воєнного стану.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності соціальних ініціатив у збутовій діяльності підприємства

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим ступенем волатильності та ціннісною трансформацією споживчої поведінки, фандрейзинг у комерційному секторі перестав бути інструментом виключно альтруїстичного спрямування. Він трансформувався у складну маркетингову послугу, яка інтегрована безпосередньо у збутову діяльність підприємства. Відтак виникає гостра наукова потреба у розробці спеціалізованого методичного апарату для оцінювання його ефективності, оскільки традиційні методи фінансового аналізу не здатні повною мірою охопити багатогранний вплив соціальних ініціатив на капіталізацію бізнесу.

Першочергово слід наголосити, що фандрейзинг у приватному секторі неможливо оцінювати виключно через категорію прибутку в короткостроковому періоді. Пряма фінансова віддача від благодійних проєктів часто є від'ємною або нейтральною, проте їхній реальний вплив виявляється у формуванні *«етичного капіталу»* бренду. Орієнтація лише на показники чистого доходу ігнорує той факт, що фандрейзингова активність створює стратегічну нематеріальну перевагу, яка забезпечує стійкість підприємства під час криз та соціальних потрясінь [7].

У межах даного дослідження вводимо поняття *«соціально-економічної ефективності»* фандрейзингової послуги: цей показник розглядається як інтегральний результат, що відображає здатність підприємства генерувати суспільну цінність, одночасно зміцнюючи власні ринкові позиції. Специфіка фандрейзингу як об'єкта оцінки полягає у створенні дуалістичного ефекту:

1. *Зовнішній ефект*: виражається у реальному внеску в розв'язання гуманітарних проблем, відбудову інфраструктури або підтримку вразливих груп населення. Це формує середовище, у якому бізнес отримує «соціальну ліцензію на діяльність» [53].
2. *Внутрішній ефект (капіталізація бренду)*: проявляється через зростання показника *Brand Equity*, підвищення лояльності клієнтів та формування «патріотичної премії» в ціні продукту. Внутрішня ефективність забезпечує захист маржинальності та знижує чутливість споживача до цінових коливань [75].

Об'єктивна оцінка такої діяльності потребує впровадження інтегрованого підходу, який синтезує три аналітичні площини:

- *Фінансовий аналіз*: дозволяє оцінити операційну стійкість та здатність підприємства інвестувати у КСВ без ризику для ліквідності [10].
- *Маркетингові дослідження*: спрямовані на вимірювання змін у споживчому сприйнятті та лояльності за допомогою мультиатрибутивних моделей, зокрема моделі Фішбейна.
- *Стратегічний аудит*: дає змогу визначити місце соціально активних брендів у портфелі компанії за допомогою матричних інструментів (БКГ, GE/McKinsey), оцінюючи їхню роль у довгостроковій конкурентоспроможності.

Саме такий комплексний підхід дозволяє перетворити оцінювання фандрейзингу з формальної звітності на потужний інструмент стратегічного управління, що особливо важливо для великих гравців пивоварного ринку України в умовах воєнного стану.

Для об'єктивної оцінки ефективності фандрейзингових послуг необхідно вийти за межі суто маркетингових показників і звернутися до фундаментального аналізу фінансової архітектури компанії. Методологія фінансового моніторингу стійкості в межах даного дослідження базується на припущенні, що фінансова незалежність є базисом для реалізації масштабних

соціальних програм. Без належного рівня внутрішньої стійкості будь-яка гуманітарна активність стає вразливою до ринкових коливань.

Ключовим показником у цій групі є коефіцієнт автономії (незалежності), який розраховується як відношення власного капіталу до загальної вартості активів підприємства. З позиції соціально відповідального маркетингу високе значення цього коефіцієнта (понад 0,5) трактується не просто як показник платоспроможності, а як гарант операційної свободи у прийнятті гуманітарних рішень. Соціально відповідальне підприємство повинно мати високий рівень самофінансування, щоб не ставити реалізацію стратегічних гуманітарних проєктів у залежність від зовнішніх кредиторів або банківських установ. У ситуації кризи кредитори схильні вимагати скорочення «нецільових» (з їхньої точки зору) витрат на КСВ, тому лише власний капітал забезпечує безперервність фінансування соціальних зобов'язань [51].

Методика оцінки капіталізації передбачає аналіз частки прибутку, що залишається у розпорядженні компанії для подальшого розвитку (*retention ratio*). Високий темп капіталізації свідчить про те, що підприємство спрямовує зароблені кошти на зміцнення власної матеріальної бази, що прямо корелює з концепцією «етичного капіталу»: компанія створює ресурс для майбутніх соціальних дій [10].

Традиційно витрати на генераторні установки, когенераційні системи та автономні джерела живлення розглядаються як капітальні інвестиції (CAPEX) у виробництві. Проте в умовах воєнного стану та енергетичного дефіциту методичний підхід потребує розширення: такі витрати слід класифікувати як «соціальні інвестиції в безперервність збуту». Обґрунтування цієї тези базується на наступних аспектах, як:

1. Зовнішня відповідальність: забезпечує безперебійну роботу заводів, гарантує наявність критично важливих товарів (зокрема питної води та продуктів харчування) на полицях магазинів, що запобігає панічним настроям та дефіциту.

2. Внутрішня відповідальність: автономія виробництва дозволяє зберігати робочі місця та гарантувати виплати персоналу навіть за умови тривалих блекаутів.

Методика оцінки передбачає розрахунок окупності цих інвестицій не через економію електроенергії, а через показник уникнутих збитків від зупинки збуту та збереження лояльності клієнтів, що є непрямим внеском у репутаційний капітал бренду [53].

Для оцінки інтенсивності використання ресурсів у контексті КСВ використовуються модифіковані підходи до аналізу показників рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE).

1. Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (1.1)$$

У межах нашого дослідження зростання активів (знаменника) за рахунок інвестицій в енергонезалежність та гуманітарну логістику може тимчасово знижувати показник ROA. Методично це трактується не як падіння ефективності, а як **інвестиція в майбутню стійкість**. Соціальний імпакт полягає в тому, що кожна одиниця активів стає безпечнішою та надійнішою для суспільства.

2. Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \quad (1.2)$$

Цей показник демонструє ефективність використання «власного ресурсу», частина якого спрямовується на фандрейзингові послуги. Високий ROE при стабільному рівні соціальних витрат свідчить про те, що етична поведінка бізнесу не виснажує його капітал, а навпаки — створює умови для його самовідтворення через лояльність споживачів [75].

Таким чином, фінансовий моніторинг дозволяє встановити кількісний зв'язок між етичними рішеннями менеджменту та довгостроковою спроможністю підприємства виконувати свою соціальну місію. У наступних розділах цей методичний інструментарій буде застосовано для аналізу діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», що дозволить оцифрувати вплив їхніх гуманітарних програм на ринкову стійкість.

Другою фундаментальною складовою методичного підходу до оцінювання соціальних ініціатив є використання психометричних моделей, які дозволяють оцифрувати суб'єктивні когнітивні установки споживачів. У маркетинговій науці ці інструменти відомі як мультиатрибутивні моделі ставлення, і вони є критично важливими для розуміння того, як фандрейзингова активність трансформує сприйняття бренду.

Теоретичний фундамент оцінки ставлення споживачів був закладений у 1960-х роках Мартіном Фішбейном, який запропонував концепцію, згідно з якою ставлення до об'єкта є сумою переконань про його окремі характеристики, зважених на їхню значущість. Ця модель стала революційною, оскільки перевела якісну категорію «лояльність» у кількісну площину [74].

Методично першим етапом застосування моделі є ідентифікація релевантних атрибутів продукту. У контексті ринку пивоваріння та FMCG-сектору характеристики поділяються на три рівні:

1. *Функціональні (гігієнічні)*: смак, якість сировини, дизайн пакування. Це базові вимоги, без задоволення яких подальша оцінка бренду не має сенсу.
2. *Економічні*: цінова доступність, наявність акційних пропозицій.
3. *Емоційно-ціннісні*: етичність компанії, національна ідентичність, фандрейзингова активність.

Вибір характеристик для аналізу зазвичай здійснюється методом експертного інтерв'ю або фокус-груп. Важливо, щоб перелік атрибутів був вичерпним, але не надмірним. В умовах воєнного стану атрибут

«Етичність/Соціальна діяльність» переміщується з периферії у центр структури атрибутів, стаючи «ціннісним драйвером», який може домінувати навіть над ціновим фактором.

Ключова складність моделі полягає у визначенні питомої ваги (W_i) кожного атрибута. Методично це реалізується через опитування цільової аудиторії, де споживачі розподіляють 100% значущості між усіма обраними характеристиками. Сума вагових коефіцієнтів обов'язково повинна дорівнювати одиниці (1.0).

Для оцінки ступеня впевненості споживача у наявності характеристики у бренду (B_i) найбільш доцільним є використання 7-бальної шкали Лайкерта, де шкала від 1 (абсолютно не згоден/відсутня) до 7 (повністю згоден/характеристика виражена максимально) забезпечує необхідну глибину диференціації відповідей. На відміну від 3- або 5-бальних шкал, 7-бальна шкала дозволяє споживачеві відобразити тонкі відтінки сприйняття, що критично важливо при оцінці таких складних концептів, як «щирість благодійної допомоги» або «рівень патріотизму бренду» [88].

Кінцевим результатом моделювання є розрахунок інтегрального показника ставлення за формулою:

$$A_b = \sum_{i=1}^n W_i \times B_i \quad (1.3)$$

Методична цінність зміни цього показника полягає у можливості виміряти коефіцієнт конверсії соціальної дії у лояльність. Якщо після запуску фандрейзингової програми (наприклад, «Лев матчу» або підтримка United24) показник A_b зростає за рахунок збільшення оцінки атрибута «Етичність», можемо математично підтвердити ефективність фандрейзингової послуги.

Більше того, порівняння інтегральних показників різних брендів у портфелі (наприклад, ТМ «Львівське» та економ-брендів) дозволяє виявити «репутаційний розрив» та обґрунтувати доцільність концентрації соціальних

інвестицій на конкретних торгових марках. Таким чином, модель Фішбеяна перетворює абстрактну вдячність споживачів у конкретний цифровий індикатор, який є невід'ємною частиною стратегічного звіту підприємства [53]. У поєднанні з фінансовим моніторингом, описаним вище, психометричний аналіз дозволяє отримати об'ємну картину ефективності збутової діяльності, де фандрейзинг виступає каталізатором зростання загальної цінності бізнесу. Це створює надійну базу для практичного аналізу ПрАТ «Карлсберг Україна», результати якого будуть представлені у другому розділі роботи.

Третім рівнем методичного підходу до оцінювання ефективності фандрейзингових послуг є застосування інструментів стратегічного позиціонування. Вони дозволяють визначити роль кожного бренду в портфелі компанії не лише як джерела прибутку, а й як носія соціального капіталу.

У межах даного дослідження надається перевага матриці General Electric (GE/McKinsey) над класичною матрицею Бостонської консалтингової групи (БКГ). Хоча БКГ є зручним інструментом для швидкого аналізу, вона обмежена лише двома параметрами: темпами росту ринку та відносною часткою. Натомість матриця GE/McKinsey оперує багатофакторними осями: «привабливість галузі» та «конкурентоспроможність бізнес-одиниці», що дозволяє побудувати поле з 9 квадратів. І, відповідно, для нашої теми матриця GE є кращою, оскільки вона дозволяє інтегрувати «етичну привабливість» ринку як один із критеріїв. В умовах 2026 року привабливість галузі визначається не лише економічними показниками, а й рівнем соціальної свідомості споживачів у конкретному сегменті. Наприклад, ринок безалкогольного пива є «високопривабливим» не лише через CAGR, а й через ідеальну відповідність цінностям здорового способу життя та фандрейзинговим механікам [73].

Критерії розподілу брендів по квадратах у матриці GE включають:

- Для осі *«привабливість галузі»*: темпи росту, рівень маржинальності, бар'єри входу (зокрема Е-акциз) та потенціал соціального імпаكتу.

- Для осі «сила бізнес-позиції»: частка ринку, рівень лояльності споживачів, технологічна перевага (енергонезалежність) та «етичний рейтинг» бренду. Така деталізація дозволяє виокремити «переможців» (бренди, що поєднують високу етичність та фінансову міць) та стратегічно обґрунтувати перерозподіл маркетингового бюджету [87].

Для операційної оцінки збутової діяльності застосовуємо метод ABC-аналізу, що базується на принципі Парето (80/20). Традиційно цей метод класифікує товари за внеском у дохід, проте в контексті нашого дослідження він трансформується у методику пошуку «фандрейзингових донорів» [70].

Завершальним елементом методики є оцінка «патріотичної премії», коли визначаємо її як додаткову вартість, яку споживач готовий сплатити за продукт бренду, що займає активну національну та соціальну позицію, порівняно з аналогічним продуктом етично нейтрального конкурента. Методика розрахунку базується на порівняльному аналізі цінової еластичності попиту. Якщо при підвищенні ціни на соціально активний бренд обсяги його збуту падають повільніше, ніж у конкурентів, різниця у коефіцієнтах еластичності свідчить про наявність репутаційного захисту. Математично це підтверджується міжнародним бенчмарком у 22%, виявленим у дослідженнях споживчої поведінки в умовах національних криз. Це доводить, що фандрейзинг у збутовій діяльності є не видатком, а інструментом захисту маржинальності бізнесу через зниження цінової чутливості аудиторії [75].

Для глибшого розуміння специфіки об'єкта оцінювання доцільно провести порівняльний аналіз, який дозволить розмежувати інструментарій традиційного маркетингу та стратегічного фандрейзингу в межах комерційного підприємства (табл. 1.1).

Порівняльна характеристика традиційного маркетингу та фандрейзингової стратегії підприємства

Таблиця 1.1

Критерій порівняння	Традиційний маркетинг	Фандрейзингова стратегія (CRM)
Основна мета	Максимізація прибутку та частки ринку через задоволення потреб.	Створення спільної цінності (Shared Value) та капіталізація репутації.
Об'єкт обміну	Товар/послуга в обмін на грошові кошти.	Соціальна співучасть та емоційне задоволення в обмін на лояльність.
Роль споживача	Реципієнт маркетингових повідомлень, покупець.	Активний партнер, донор, учасник соціальної місії бренду.
Цінова політика	Конкурентне ціноутворення, орієнтація на купівельну спроможність.	Формування «патріотичної премії», зниження цінової чутливості за рахунок етики.
Комунікаційний фокус	Функціональні переваги та вигоди продукту.	Автентичність, прозорість та вимірюваний соціальний імпакт.
Ключовий актив	Впізнаваність бренду (Brand Awareness).	Етичний капітал та бренд-резонанс (Brand Resonance).
Термін ефекту	Переважно коротко- та середньостроковий (збутовий).	Довгостроковий (резилієнтність та стійкість у кризах).

Джерело: розроблено автором на основі [85], [89].

Як свідчать дані таблиці 1.1, фандрейзингова стратегія не заперечує принципів традиційного маркетингу, а трансформує їх, додаючи соціальний вимір до кожної маркетингової операції. Якщо в класичній моделі комунікація завершується актом купівлі, то у фандрейзинговій моделі купівля є лише початком довгострокової ідентифікації споживача з цінностями компанії. Саме ця різниця в об'єктах та цілях обміну зумовлює вибір методичного інструментарію, описаного раніше: оскільки фандрейзинг оперує такими категоріями як «довіра» та «співучасть», його оцінка вимагає застосування психометричних моделей (мультиатрибутивна модель Фішбейна) та аналізу фінансової автономії як гаранта виконання етичних обіцянок».

Впровадження описаного комплексу матричних та аналітичних інструментів дозволяє підприємству не лише звітувати про обсяги допомоги, а й перетворювати соціальну активність у вимірювану ринкову перевагу. Це

зкладає методичний фундамент для практичного аналізу, проведеного у розділі 2 даної роботи.

Висновки до розділу 1

Теоретичне осмислення фандрейзингової діяльності в системі сучасного маркетингу дозволяє стверджувати, що в умовах глобальної турбулентності цей інструмент еволюціонував від механічного збору коштів до високоефективної стратегії формування «етичного капіталу» підприємства. Синтез опрацьованих концепцій та методичних підходів дає підстави для наступних узагальнень:

1. Фандрейзинг у секторі FMCG сьогодні виступає не як акт класичної філантропії, а як модель «маркетингової співучасті». У межах цієї моделі бізнес стає експертним посередником та логістичним каналом, що дозволяє споживачеві реалізувати власну потребу в альтруїзмі через акт купівлі товару. Такий підхід інтегрує соціальну місію безпосередньо в структуру ціннісної пропозиції бренду, роблячи її невід'ємним складником маркетингової стратегії.
2. Роль фандрейзингових послуг полягає у зміцненні капіталу бренду через активацію емоційного резонансу. Використання моделей Д. Акера та К. Л. Келлера підтверджує, що в кризові періоди саме соціальна активність формує «репутаційний щит» бренду. Це нівелює споживчий скептицизм, легітимізує прибуток в очах суспільства та перетворює лояльність на стійкий актив, заснований на спільних цінностях ідентичності та виживання.
3. В умовах воєнного стану соціальна ідентичність споживача стає сильнішою за цінову раціональність, що зумовлює виникнення патріотичної премії — готовності підтримувати соціально активні бренди навіть за умов вищої ціни. Проте критичним чинником

залишається автентичність бренду: будь-яка невідповідність між маркетинговими гаслами та реальними соціальними наслідками створює ризики звинувачень у «грінвошингу», що в умовах сучасної радикальної прозорості може призвести до незворотної деструкції репутації.

4. Для об'єктивного вимірювання ефективності соціальних ініціатив обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу, який включає:

- *фінансовий блок*: аналіз автономії та рентабельності через призму «соціального імпаку», де витрати на стійкість та енергонезалежність розглядаються як інвестиції в безперервність збуту;
- *психометричний блок*: використання мультиатрибутивної моделі Фішбейна для кількісної оцінки етичних складників у структурі ставлення споживачів до бренду;
- *стратегічний блок*: застосування матриці GE/McKinsey для оцінки портфеля з урахуванням етичної привабливості сегментів ринку.

Логічним завершенням теоретичного аналізу є твердження про дуалістичну природу фандрейзингової послуги, яка одночасно генерує суспільну цінність та забезпечує фінансову резилієнтність бізнесу. Визначені принципи аналізу — фінансова незалежність, ціннісна автентичність та радикальна прозорість — стають базисом для проведення прикладного дослідження діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РИНКОВІ ПОЗИЦІЇ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» та його позиціонування на ринку пивоваріння

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Карлсберг Україна» (PJSC Carlsberg Ukraine) є стратегічно важливим гравцем харчової промисловості, що оперує як велике підприємство із виробничими потужностями у Києві, Львові та Запоріжжі. Унікальною особливістю об'єкта дослідження є його структура власності: контроль над материнською групою здійснює Фундація Карлсберг (Carlsbergfondet), що забезпечує стабільність управління та спрямування прибутків на розвиток соціальних ініціатив [51]. Основні види діяльності підприємства охоплюють виробництво пива (КВЕД 11.05), сидру (КВЕД 11.03) та безалкогольних напоїв (КВЕД 11.07), що дозволяє компанії оперувати диверсифікованим портфелем із 21 брендом (179 SKU), реалізуючи стратегію диверсифікації. Ключовим показником успішності маркетингової політики є домінування в інноваційних сегментах: безалкогольне пиво (42,7%) та сидр (55,8%). Це свідчить про готовність компанії до зміни споживчих трендів у бік здорового способу життя та безалкогольних альтернатив [10] (див. рис. 2.1).

У процесі стрімкого розширення портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» у категоріях Beyond Beer, зокрема через активне просування безалкогольного пива (ТМ Carlsberg 0.0, Baltika 0.0) та квасу (ТМ «Квас Тарас»), виникає питання потенційної канібалізації — явища, при якому новий продукт відбирає частку ринку у вже існуючого бренду тієї ж компанії. Проте аналіз споживчої поведінки та стратегій позиціонування свідчить про успішне розведення цих

категорій. Хоча обидва продукти є безалкогольними, вони задовольняють різні потреби:



Рис. 2.1. Кількість позицій асортименту за типом продукту в ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено автором на підставі [21].

- Безалкогольне пиво (Carlsberg 0.0) виступає прямим замінником традиційного пива в ситуаціях, де вживання алкоголю неможливе (водіння, робота, спорт). Воно зберігає «ритуал» споживання пива, що є критично важливим для лояльної аудиторії [27].
- Квас («Квас Тарас») позиціонується як натуральний напій бродіння для сімейного споживання та вгамування спраги. Його аудиторія ширша за віковим складом і включає дітей та підлітків, що мінімізує перетин із категорією 0.0 [11].

Фандрейзинг та соціальні ініціативи відіграють ключову роль у «розведенні» брендів через створення унікальних ціннісних територій:

- ТМ «Квас Тарас» інтегрується у проєкти, пов'язані з національною автентичністю та сімейними цінностями (наприклад, колаборація з благодійною організацією «Kind Hamper»). Це закріплює за брендом образ «традиційного захисника» [59], [60], [61].

- Carlsberg 0.0/TM «Львівське» використовують фандрейзинг для комунікації відповідальності та стійкості (партнерство з United24, відбудова інфраструктури [25]). Це апелює до свідомого городянина, який через купівлю пива 0.0 демонструє свою соціальну позицію та відповідальне споживання.

Замість взаємного поглинання спостерігається ефект розширення ринкової присутності компанії. Безалкогольні новинки дозволяють Carlsberg Ukraine займати полиці в зонах, де традиційне пиво не представлене (фуд-корти, спортивні заклади), тоді як квас утримує позиції в категорії безалкогольних напоїв. І, відповідно, такий підхід дозволив компанії утримувати лідерство у сегменті сидру (55,8%) та безалкогольного пива (42,7%) одночасно, не втрачаючи темпів росту в категорії квасу [10]. Це підтверджує, що стратегічне використання соціальних ініціатив створює для кожного бренду окремий «емоційний простір», де вони не конкурують між собою, а спільно працюють на репутаційний капітал всієї компанії.

Комплексна оцінка маркетингового середовища підприємства за допомогою **SWOT-аналізу (табл. 2.1.)** дозволяє виявити загрозу, пов'язану з місцем реєстрації в Запоріжжі. Це не просто географічний факт, а фінансовий ризик, що створює перепони у міжнародних розрахунках. Проте компанія компенсує цей ризик через фундаментальну перевагу — «Етичний капітал». Те, що 55% споживачів обирають бренд через його соціальну позицію, є прямою ознакою того, що фандрейзингові послуги вже інтегровані в ринкову вартість компанії [57].

SWOT- аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 2.1

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ринкове лідерство: частка ринку ~32% та домінування в категоріях сидру (55,8%) і безалкогольного пива (42,7%) [10], [41]. Етичний капітал: сильна позиція щодо виходу з російського ринку та активна КСВ-стратегія, що забезпечує лояльність 55% споживачів відповідно до дослідження 2024 року [57]. Диверсифікований портфель: наявність брендів у всіх цінових сегментах та успішний вихід у суміжні категорії (енергетики, софт-дрінки); придбання Britvic plc, що передбачає збільшення портфелю іншими брендами в майбутньому [50]	Висока собівартість виробництва: значні витрати на забезпечення енергонезалежності (генератори, когенерація) у відповідь на ризики обстрілів. Фінансова вразливість до імпорту: висока залежність від курсу євро/долара при закупівлі сировини (хміль, солод) та спецобладнання. Логістична складність: фрагментація ринку та ризики традиційного каналу збуту (Traditional Trade) в умовах нестабільної безпеки. Місце реєстрації в Запоріжжі: виникають перепони у проведенні платежів, бо іноземні банки не проводять платежі з Запорізької області через санкції ЄС через брак інформації в санкціях про те, про яку частину Запорізької області йдеться [3].
Можливості	Загрози
Трансформація маркетингу у фандрейзинг: використання соціальних ініціатив для підвищення Brand Equity без прямого агресивного продажу. Експортний потенціал: розширення присутності на ринках ЄС для української діаспори та українських брендів (підтримка статусу українського продукту). Преміюмізація: зростання середнього чека (+62%) дозволяє нарощувати дохід навіть при зниженні частоти споживання [57]. Розширення портфеля: у 2023 році Карлсберг презентував напій в новій категорії — енергетичні напої [19].	Інфраструктурний колапс: ризик тривалих відключень або пошкодження заводів у Києві, Львові та Запоріжжі через енергодефіцит. Регуляторні бар'єри: впровадження Е-акцизу та жорсткі вимоги Закону № 3817-IX щодо ліцензування та зберігання продукції [22]. Демографічний спад: постійне скорочення цільової аудиторії через міграцію та зміну вікової структури населення (до ~30 млн осіб). Відмова у проведенні платежів: у зв'язку з місцем реєстрації в Запоріжжі [3].

Джерело: складено автором на підставі [3], [10], [19], [22], [41], [57].

Для глибшого розуміння ринкового відриву доцільно розглянути **профіль полярності (рис. 2.2)**. Він наочно демонструє, що Carlsberg Ukraine свідомо обирає модель «Value over Volume». Випереджаючи конкурентів у сферах інноваційності та соціальної відповідальності, компанія компенсує меншу цінову доступність емоційною прив'язаністю споживачів. Така стратегія дозволяє ефективно функціонувати в умовах агресивного

зовнішнього середовища, яке характеризується за моделлю **П'яти сил Портера (табл. 2.2)** як ринок із надвисоким рівнем конкуренції. Зокрема, тиск з боку покупців та загроза продуктів-замінників вимагають від компанії не просто цінових війн, а створення унікальних ціннісних пропозицій, де фандрейзинг виступає способом «пом'якшення» влади покупця.

Профіль полярності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» у порівнянні з основним конкурентом на ринку

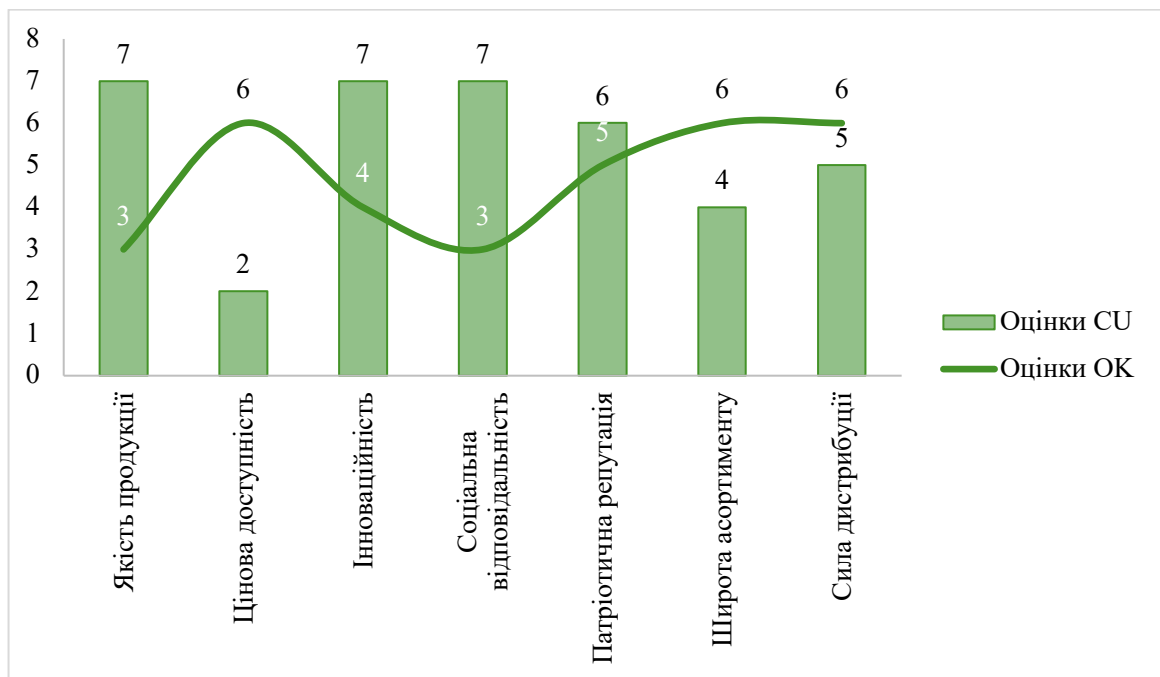


Рис. 2.2. Профіль полярності продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» у порівнянні з основним конкурентом на ринку

Джерело: розроблено автором.

Примітка: CU — Carlsberg Ukraine, ОК — умовний конкурент (Оболонь).

Узагальнюючи результати побудови профілю полярності, можна констатувати, що ПрАТ «Карлсберг Україна» сформувало унікальну ринкову нішу, яка базується на «неціновій перевазі». Хоча за параметрами цінової доступності компанія поступається регіональним гравцям, її безумовне лідерство у категоріях «світових стандартів якості» та «етичного лідерства» створює передумови для реалізації складних маркетингових стратегій. Виявлений розрив у сприйнятті соціальної відповідальності порівняно з конкурентами підтверджує, що для цільової аудиторії підприємства

соціальний внесок бренду є невід’ємним складником цінності самого продукту. Це дозволяє компанії використовувати фандрейзингові механіки не як допоміжний інструмент благодійності, а як ядро збутової стратегії, що мінімізує вплив негативних макроекономічних чинників через зміцнення емоційного зв’язку зі споживачем.

Матриця Портера ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 2.2

Сила	Фактори впливу	Рівень загрози
Загроза появи нових гравців	Масштаб: необхідні величезні капіталовкладення у виробничі потужності на рівні Карлсбергу, що має броварні в Києві, Львові, Запоріжжі. Регуляторні бар’єри: новий Закон № 3817-ІХ та впровадження системи Е-акцизу вимагають значних адміністративних та ІТ-ресурсів [22]. Енергетична незалежність: у 2026 році новий гравець має закладати у бюджет витрати на когенераційні установки та повну автономність, що здорожує вхід. Сила брендів: висока лояльність споживачів до існуючих брендів (особливо до «Львівського») створює серйозний репутаційний бар’єр.	Низький
Ринкова влада постачальників	Глобальні закупівлі: завдяки Carlsberg Group компанія має кращі умови на хміль та спецобладнання. Локальна сировина: залежність від українських фермерів (ячмінь, солод, навіть екстракт акації) залишається високою через ризики воєнних дій та логістику. Енергоносії: влада монополістів у сфері енергетики є загрозою, тому СУ мінімізує її через власні інвестиції в енергоефективність (програма ZERO) [7].	Помірний
Ринкова влада покупців	Концентрація ритейлу: приблизно 55% обсягів реалізується через Modern Trade (АТБ, Сільпо та ін.). Мережі диктують умови щодо полиць, акцій та дебіторської заборгованості. Цінова чутливість: споживач став раціональнішим. Хоча середній чек зріс на 62%, частота покупок впала. Ціннісний вибір: споживач обирає не лише продукт, а й позицію компанії. Фандрейзинг та КСВ тут виступають як спосіб «пом’якшити» владу покупця, створюючи емоційну прив’язку, яка сильніша за цінові знижки.	Високий
Загроза продуктів-замінників	Beyond Beer: зростає популярність сидрів (де СУ лідер — 55,8%) та енергетиків (частка 6%) [10]. Тренди здорового способу життя: безалкогольні напої та квас стають прямими замінниками традиційного пива. Міцний алкоголь: у сегменті Есопому споживачі можуть переключатися на міцні напої при різкому зростанні цін на пиво через акцизи.	Помірний /Високий

Рівень конкурентної боротьби	Цінові війни: постійна боротьба в сегменті Есопому. Боротьба за патріотичний імідж: конкуренти активно копіюють стратегію соціальної відповідальності. Регіональна експансія: малі заводи (наприклад, «Опілля») агресивно нарощують частки в локальних громадах, граючи на полі «крафтовості» та свіжості. Питання копіювання продукції: присутні судові позови для визначення, чи конкуренти Карлсберг Україна копіюють дизайн напоїв [2]. Боротьба за спонсорство національної збірної України: ще в 2021 році Пеша Приватна Броварня боролася за право спонсорувати національну збірну України з футболу з Карлсбергом Україна [36].	Дуже високий
------------------------------	---	--------------

Джерело: складено автором на підставі [2], [7], [10], [22], [36].

У контексті аналізу бар'єрів входу та регуляторного тиску, критично важливим фактором для ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2025–2026 роках стає впровадження системи «Е-акциз» (відповідно до Закону № 3153-IX). Ця інновація передбачає перехід від паперових марок акцизного податку до цифрового відстеження алкогольної та тютюнової продукції через нанесення унікальних DataMatrix-кодів. Для великого гравця ринку, як ПрАТ «Карлсберг Україна», впровадження Е-акцизу несе наступні стратегічні наслідки:

1. *Технологічний бар'єр:* впровадження системи вимагає значних капітальних інвестицій в ІТ-інфраструктуру та модернізацію ліній розливу для інтеграції сканерів та принтерів кодів; це зміцнює позиції великих компаній, оскільки створює додатковий фінансовий бар'єр для входу дрібних гравців.
2. *Детінізація ринку:* цифровізація акцизу значно ускладнює реалізацію нелегальної продукції — для Carlsberg Ukraine це означає оздоровлення конкурентного середовища та потенційне зростання частки ринку за рахунок витіснення «сірих» виробників, які раніше конкурували за рахунок низької ціни, сформованої завдяки ухиленню від податків.
3. *Прозорість та звітність:* система Е-акциз дозволяє в режимі реального часу відстежувати рух кожної одиниці продукції від заводу до кінцевого споживача, що ідеально корелює з позицією щодо необхідності

радикальної прозорості у фандрейзингових кампаніях: компанія може математично точно підтверджувати обсяги реалізованої продукції, з якої було здійснено відрахування на благодійні проєкти.

Таким чином, Е-акциз виступає не лише як регуляторне обмеження, а й як інструмент верифікації соціального імпаку бізнесу, що дозволяє нівелювати ризики споживчого скептицизму та звинувачень у грінвошінгу.

Вектори розвитку цих пропозицій визначаються через **матрицю Ансоффа (табл. 2.3)**. Основним напрямом для ПрАТ «Карлсберг Україна» є диверсифікація та розробка нових продуктів (зокрема вихід у категорію енергетиків та софт-дрінків Britvic). Це дозволяє не лише нівелювати ризики алкогольного ринку, а й залучати нове, соціально свідоме покоління споживачів.

Матриця Ансоффа ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 2.3

	Продукти, що існують	Нова продукція
Ринки, що існують	Проникнення ринку Мета: збільшення частки ринку, збільшення продажів існуючим клієнтам, покращення маркетингу та просування. Сьогодні: активне просування в Modern Trade (АТБ, Сільпо та ін.), постійна підтримка патріотичного іміджу «Львівського» (через підтримку українських футбольних команд). Пропозиції: розвиток нових брендів, запропонованих Carlsberg Group — «Britvic» у 2025 році [50].	Розробка продукту Мета: впровадження нових продуктів, покращення існуючих пропозицій, інвестування в дослідження, розробки та інновації. Сьогодні: запуск і розвиток енергетичного напою Battery без цукру з рекламною акцією за підтримки електронної та традиційної реклами. Пропозиції: запустити новий смак для існуючих брендів пива на початку сезонного піку (травень, червень).
Нові ринки	Розвиток ринку Мета: вихід на нові географічні регіони, орієнтація на нові сегменти клієнтів, розширення каналів збуту Сьогодні: збільшення експорту до сусідніх компаній Carlsberg Group, таких як Молдова. Пропозиції: продукція буде представлена у спеціалізованих магазинах та на ярмарках, що продають пивні напої від крафтових виробників тощо.	Диверсифікація Мета: запуск нових продуктів на нових ринках, дослідження непов'язаних галузей, розподіл ризиків між секторами. Сьогодні: подальший розвиток категорії квасу та безалкогольних напоїв. Пропозиції: для нового покоління оптимізувати бренди під новий смак та схильність до безалкогольних напоїв.

Джерело: складено автором на основі експертного аналізу.

Пріоритетність окремих бізнес-одиниць у межах цієї стратегії деталізується за допомогою **матриць БКГ (BCG) та Мак-Кінсі GE (рис. 2.3, Додаток А і табл. 2.4)**. Сегменти безалкогольного пива та сидру ідентифікуються як «Зірки» з високою привабливістю для галузі, що вимагають агресивного інвестування в маркетинг та фандрейзинг. Водночас ТМ «Львівське», як «Дійна корова» портфеля, забезпечує стабільний фінансовий потік для підтримки інновацій та соціальних проєктів.

Відповідно, використаємо метод зворотного розрахунку на основі загального виторгу та ринкових часток для визначення обсягу реалізації продукції СГП ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь» (див. Додаток А). Водночас варто зазначити, яка продукція входить до категорій «Пиво», «Сидр», «Б/А напої», а саме: до «Пива» можуть відноситись такі бренди, як Львівське, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, Арсенал, Warsteiner, Grimbergen, Guinness та як напоїв на основі пива (Hard Drink/Flavoured Lager) також S&R's Garage; до «Сидру» — Somersby; до «Безалкогольних напоїв» — Квас Тарас, Battery. Побудова матриці виконана за такою методикою:

1. Діапазон зміни розмірів ринку (вертикальна вісь) визначається темпами зростання ринку (ТЗР) для досліджуваних категорій від мінімального (112,46%) до максимального (122,69%). Таким чином, вертикальний діапазон матриці становить від 108 до 128 одиниць.
2. Відносна ринкова частка (ВЧР) розраховується як відношення частки вашого підприємства до частки вашого найсильнішого конкурента за формулою:

$$ВЧР = \frac{РЧП}{РЧПК} \quad (2.1)$$

Де:

РЧП — ринкова частка (або обсяг реалізації) вашого підприємства;

РЧПК — ринкова частка (або обсяг реалізації) найсильнішого конкурента на ринку.

3. Відносна ринкова частка (горизонтальна вісь) відкладається на графіку від найбільшого значення (2,63) до найменшого (0,00). Значення «1» на цій осі є критичним, оскільки воно означає рівність обсягів продажу компанії та її найсильнішого конкурента (ПрАТ «Оболонь»).
4. Горизонтальна лінія розподілу (порогове значення ТЗР) проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку, що розраховується як:

$$\frac{112,46\% + 122,69\%}{2} = 117,58\%$$
5. Вертикальна лінія розподілу проходить через значення відносної частки ринку, що дорівнює 1,0.
6. Розміщення СГП: кожен продукт розміщено на полі матриці відповідно до його ТЗР та ВРЧ, а позиція відображена у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі (частці) обсягу продажу підрозділу в загальному обороті компанії (див. табл. Додатка А). Відповідно до даних, відносна частка ринку категорії «Пиво» становить 2,6, категорії «Сидр» — 0,8 і категорії «Безалкогольні напої» — 1,7.
7. Діаметр СПГ відповідає частці (питомій вазі) обсягу продажу певного продукту у загальному обсязі продажу підприємства.

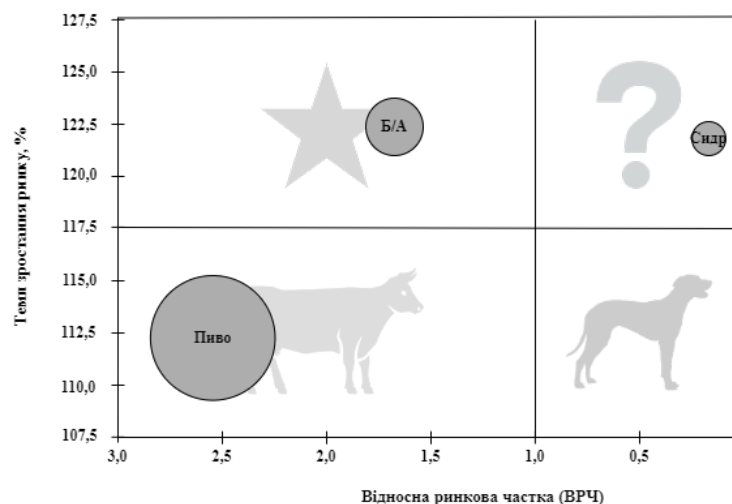


Рис. 2.3. Матриця «Бостон Консалтинг Груп» (BCG) ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено автором на підставі табл. в Додатку А.

До квадрата «Знаки питання» потрапила категорія «Сидр», що свідчить про те, що ці товари бренду Somersby та інші реалізуються на швидко зростаючому ринку, але займають невелику ринкову частку і вимагають значних фінансових витрат. При сприятливому розвитку подій та ефективному проведенні маркетингової роботи такі товари можуть забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги на ринку. Тут слід застосувати стратегію інтенсифікації зусиль, тобто розвивати ці товари, вкладаючи необхідні фінансові активи.

Безалкогольні напої є ринковими лідерами. Такі бренди, як Квас Тарас і Battery, приносять підприємству значний прибуток, але при цьому потребують відповідних капіталовкладень, тож для цих товарів слід застосувати стратегію підтримання конкурентних переваг. Проте слід враховувати, що при уповільненні росту ринку «Зірки» можуть перейти у «Дійну корову».

Товари, що потрапили до квадрату «Дійні корови», приносять підприємству найбільший прибуток, не потребуючи при цьому значного фінансування. За сьогоdnішнього ринкового стану до цього квадрату входить категорія «Пива».

Модель Мак-Кінсі GE ПрАТ «Карлсберг Україна»

Відповідно до обраного методичного підходу аналіз портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» проведено за допомогою матриці GE/McKinsey. Це дозволило інтегрувати показник "етичної привабливості" окремих сегментів як вагомий чинник стратегічного вибору.

Визначмо вагомість показників методом попарного порівняння факторів «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність» через їх показники впливу (див. табл. 2.4 і 2.5).

Оцінка коефіцієнтів вагомості показників за фактором «привабливість ринку»

Таблиця 2.4

№	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	Вага
1	Місткість ринку		1	0	1	1	1	0	1	1	1	7	0,156

2	Річні темпи зростання	0		0	1	1	0	0	1	0	1	4	0,089
3	Прибутковість	1	1		1	1	1	1	1	1	1	9	0,2
4	Рівень конкуренції	0	0	0		1	0	0	1	0	0	2	0,044
5	Бар'єри входу	0	0	0	0		0	0	1	0	0	1	0,022
6	Циклічність попиту	0	1	0	1	1		0	1	0	1	5	0,111
7	Рівень ризику	1	1	0	1	1	1		1	1	1	8	0,178
8	Схильність до змін	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
9	Схильність до інфляції	0	1	0	1	1	1	0	1		0	5	0,111
10	Чутливість до цін	0	0	0	1	1	0	0	1	1		4	0,089
	Усього											45	1

Джерело: складено автором на основі експертного аналізу.

Оцінка коефіцієнтів вагомості показників за фактором «конкурентноспроможності»

Таблиця 2.5

№	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ	Вага
1	Ринкова частка, що контролюється		1	1	1	1	1	1	1	7	0,25
2	Темпи зростання ринкової частки	0		0	0	1	1	1	0	3	0,107
3	Якість продукції (пива/напоїв)	0	1		1	1	1	1	0	5	0,179
4	Престижність товарної марки	0	1	0		1	1	1	0	4	0,143
5	Асортимент продукції	0	0	0	0		1	0	0	1	0,036
6	Ефективність рекламної діяльності	0	0	0	0	0		1	0	1	0,036
7	Виробничі можливості	0	0	0	0	1	0		0	1	0,035
8	Рівень цін на продукцію	0	1	1	1	1	1	1		6	0,214
	Усього									28	1

Джерело: складено автором на основі експертного аналізу.

Далі за кожним показником визначаємо загальну оцінку відповідно до СГП за формулою:

$$O_{ij} = K_{ij} * P_{ij} \quad (2.2)$$

Де:

O_{ij} — загальна оцінка i -го показника за j -м фактором;

K_{ij} — коефіцієнт вагомості i -го показника за j -м фактором;

P_{ij} — ранг i -го показника за j -м фактором.

Після чого загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином загальну оцінку за фактором розраховуємо за формулою:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad (2.3)$$

Де:

O_j — загальна оцінка j -го фактора,

n — кількість показників у межах j -го фактора.

Показники щодо СГП ПрАТ «Карлсберг Україна» за фактором «привабливість ринку»

Таблиця 2.6

Показники за фактором	Вагомість	Ранг (Р)	Оцінка (О)	Ранг (Р)	Оцінка (О)	Ранг (Р)	Оцінка (О)
		Пиво		Сидр		Б/А напої	
1. Місткість ринку	0,156	5	0,78	2	0,312	4	0,624
2. Річні темпи зростання	0,089	3	0,267	5	0,445	5	0,445
3. Прибутковість	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
4. Рівень конкуренції	0,044	2	0,088	4	0,176	3	0,132
5. Бар'єри входу	0,022	4	0,088	3	0,066	3	0,066
6. Циклічність попиту	0,111	3	0,333	4	0,444	4	0,444
7. Рівень ризику	0,178	4	0,712	5	0,89	4	0,712
8. Схильність до змін	0	3	0	4	0	5	0
9. Схильність до інфляції	0,111	2	0,222	3	0,333	2	0,222
10. Чутливість до цін	0,089	5	0,445	4	0,356	4	0,356
УСЬОГО	1	X	3,735	X	4,022	X	3,801

Джерело: складено автором на основі експертного аналізу.

СПГ «Пиво» отримало найвищий ранг за місткістю (5), оскільки це найбільший сегмент ринку, проте нижчий за темпами зростання (3) та інфляційною стійкістю (2) через високу частку акцизного податку [22], [41].

Водночас СГП «Сидр» має максимальні оцінки за темпами зростання та прибутковістю (5), що відповідає стратегії преміумізації бренду Somersby [8], [33].

СГП «Б/А напої», до яких входять Квас Тарас та Battery, показує стрімке розширення ринку енергетиків та стабільний попит на квас, забезпечуючи високу привабливість (5), у той самий час категорія менш залежна від зимового спаду порівняно з пивом (4), тому чутливість до цін (4), бо споживачі демонструють готовність платити за функціональні переваги енергетичних напоїв.

Показники щодо СГП ПрАТ «Карлсберг Україна» за фактором «привабливість ринку»

Таблиця 2.7

Показники за фактором	Вагомість	Ранг (Р)	Оцінка (О)	Ранг (Р)	Оцінка (О)	Ранг (Р)	Оцінка (О)
		Пиво		Сидр		Б/А напої	
1. Контрольована частка	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1
2. Темпи росту частки	0,107	4	0,428	3	0,321	5	0,535
3. Якість продукції	0,179	5	0,895	5	0,895	4	0,716
4. Престижність ТМ	0,143	5	0,715	5	0,715	4	0,572
5. Асортимент продукції	0,036	5	0,18	3	0,108	4	0,144
6. Ефективність реклами	0,036	4	0,144	4	0,144	4	0,144
7. Виробничі можливості	0,035	5	0,175	4	0,14	4	0,14
8. Рівень цін	0,214	4	0,856	3	0,642	4	0,856
УСЬОГО	1	X	4,643	X	4,215	X	4,107

Джерело: складено автором на основі експертного аналізу.

СГП «Пиво» має ранг 5 за частку ринку (лідерство з 33%) та якість продукції [10], що забезпечує високу впізнаваність брендів «Львівське» та Carlsberg (5) зі здатністю до збереження преміального іміджу при конкурентоспроможній ціні (4).

Сидр має панівне становище бренду Somersby з часткою 55,8% у своєму сегменті [10], де наявність лімітованих смаків підтримує інтерес, але обмежена однією торговою маркою (3). Водночас темпи росту частки (3) через стабільну позицію, що потребує захисту від нових локальних виробників.

Б/А напої мають максимальний ранг за темпами росту частки (5), що підкріплено активним розвитком категорій «Квас Тарас» та енергетиків Battery.

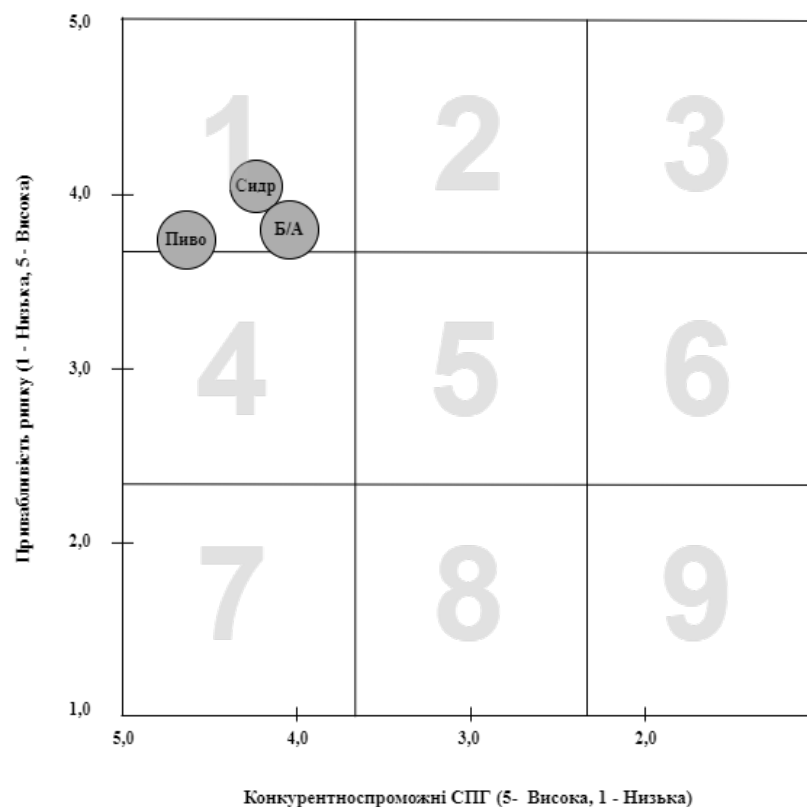


Рис. 2.4 Матриця «привабливість–конкурентоспроможність» («McKinsey – General Electric») ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено автором на підставі [10], [41], [50].

Відповідно до звіту Euromonitor (2025), стратегічне позиціонування бізнес-одиниць (СПГ) ПрАТ «Карлсберг Україна» зазнало змін. Зокрема, категорія Flavoured Lager (S&R's Garage) перемістилася у зону пріоритетного інвестування через високі темпи ринкового зростання (CAGR 2,8%). Натомість економ-сегмент було переведено до зони "Збору врожаю" через стагнацію

ринку та від'ємну динаміку обсягів продажів (-1,4%). Це обґрунтовує доцільність концентрації фандрейзингових зусиль саме на високомаржинальних преміальних та безалкогольних категоріях, які демонструють найбільшу привабливість для інвесторів та споживачів у 2026 році [41].

Завершальним етапом аналізу структури портфеля є ABC-аналіз, який підтверджує, що саме ТМ «Львівське» (Група А) є головним «донором» репутаційного капіталу. Вона займає близько 14,9% всього ринку України відповідно до даних Euromonitor станом на липень 2025 року, що робить її ідеальним майданчиком для масштабних фандрейзингових кампаній [41].

ABC аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»

Результати ABC-аналізу базуються на поєднанні даних про частки ринку (Euromonitor, 2025) та внутрішньої структури реалізації продукції компанії за 2024 рік. Розподіл брендів за їхнім внеском у дохід та обсяги продажу виглядає наступним чином:

- Група А: ТМ «Львівське» офіційно визнане брендом №1 на ринку пива України відповідно до звітів ESG з посиланням на внутрішній звіт Nielsen за 2022 рік, де частка Львівське близько 14,5% (від усього ринку України, а не лише всередині компанії), і відповідно, якщо один бренд тримає майже 15% усього ринку країни, то всередині самої компанії (яка тримає 30% ринку) він автоматично стає «Групою А», займаючи левову частку її доходів [16], [53]. Також можемо припустити, відповідно до звітів, що до цієї групи також належать S&R's Garage і Tuborg [10]. Водночас відповідно до даних Euromonitor (2025) станом на 2024 рік Львівське 1715 має частку на ринку пива 14,9%, Львівське Світле – 3,5% та Seth & Riley's Garage – 2,8%, що підтверджує попереднє припущення [41].
- Група В: Somersby та Квас Тарас, що продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях. На це вказує сумарна частка

категорій сидрів та безалкогольних напоїв, що становлять 8% та 4% частину виробленої продукції Карлсберг Україна, де 12% є класичним параметром групи В, характерною характеристикою якої є 10–15% доходу [10].

- Група С: до них віднесемо міжнародні преміальні бренди (Grimbergen, Kronenbourg 1664) та локальні економ-пропозиції («Арсенал»), що мають меншу частку в загальному доході, але є критично важливими для формування капіталу бренду (Brand Equity) та стратегії «преміумізації», залучаючи аудиторію з вищою купівельною спроможністю.

Така маркетингова стратегія знаходить пряме відображення у **фінансово-господарських показниках (табл. 2.8)**. Зростання чистого доходу до 12,62 млрд грн у 2024 році та збільшення витрат на маркетинг у 3,4 раза за досліджуваний період є прямим наслідком успішної капіталізації репутації. Незважаючи на планове зниження рентабельності активів (ROA) через активні інвестиції в енергонезалежність, підприємство демонструє високу операційну стійкість. Істотне збільшення рекламного бюджету корелює з активним впровадженням соціально орієнтованих проєктів, що підтверджує гіпотезу про ефективність інтеграції фандрейзингу в збутову діяльність компанії.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства:

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2022 – 2024 роки

Таблиця 2.8

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024/2023	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	9 149 710	10 950 575	12 623 346	1,2	1,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	(5 179 966)	(6 190 494)	(6 933 507)	-6,3	-0,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 558 495	1 844 517	2 184 082	2,0	0,2

Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1 848 557	2 015 462	2 399 244	2,2	0,2
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	4 005 136	6 003 481	8 744 204	8,0	0,7
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	3 955 949	5 697 903	7 638 685	7,0	0,6
Чисельність працівників, осіб	1359	1359	1310	0,0011963	0,0001485
Витрати на маркетинг, тис. грн	229 635	581 362	781 429	0,7	0,1
Рентабельність активів підприємства, %	38,9	30,7	25,0	0,0000228	0,0000034
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	39,4	32,4	28,6	0,0000261	0,0000035
Коефіцієнт автономії	0,99	0,95	0,87	0,0000001	0,0000001
Валовий прибуток	3 907 731	4 699 480	5 637 697	0,5	0,5
Валова маржинальність	43,3	42,9	44,7	0,0000041	0,0000048

Джерело: складено автором на підставі [8], [9], [10], [31], [32], [33].

Протягом досліджуваного періоду (2022–2024 рр.) ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє стабільну позитивну динаміку ключових фінансових показників, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі до умов воєнного стану.

Чистий дохід компанії продемонстрував стійке зростання з 9,15 млрд грн у 2022 році до 12,62 млрд грн у 2024 році [8], [10]. Така динаміка зумовлена не лише органічним розширенням, а й стратегічним перерозподілом ринкових часток внаслідок пошкодження потужностей окремих конкурентів у перші місяці повномасштабного вторгнення. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію, темп росту доходу у 2024 році склав 1,2 % відносно попереднього року, що підтверджує ефективність стратегії «преміумізації» та гнучкість ланцюгів збуту [8], [33].

Маржинальність та операційна ефективність: аналіз прибутковості свідчить про зміцнення ринкових позицій через управління вартістю продукту. Маржинальність за валовим прибутком зросла з 43,3% у 2022 році до 44,7% у 2024 році. Це підтверджує, що темпи зростання прибутку випереджають темпи

зростання собівартості, що є індикатором високої операційної ефективності та успішної оптимізації виробничих процесів [10], [31]. Чистий прибуток за три роки зріс на 40% (з 1,56 млрд грн до 2,18 млрд грн).

Фінансова стійкість та капіталізація: особливої уваги заслуговує аналіз показників фінансової незалежності. Коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до активів) залишається на надзвичайно високому рівні, хоча й дещо знизився з 0,99 у 2022 році до 0,87 у 2024 році [10], [32]. Високе значення коефіцієнта автономії (0,87 у 2024р.) підтверджує методичне припущення, сформульоване у підрозділі 1.3: фінансова незалежність ПрАТ «Карлсберг Україна» є гарантом операційної свободи у фінансуванні масштабних гуманітарних проєктів без залучення зовнішніх кредиторів.

Зниження показників рентабельності активів (ROA) з 38,9% до 25,0% та власного капіталу (ROE) з 39,4% до 28,6% не є ознакою кризи. Навпаки, воно є результатом стратегічного випереджаючого зростання вартості активів (ріст на 118% за 3 роки) та капіталізації прибутку в основні засоби [10], [33].

Інвестиції в енергонезалежність як складова КСВ: ключовим напрямом інвестування стала енергонезалежність інфраструктури (впровадження генераторних установок та когенераційних систем у 2023–2024 рр.). Ці заходи слід розглядати як невід’ємну складову стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що забезпечує:

- 1) безперебійний збут: гарантована наявність продукції на полицях мінімізує «Out-of-Stock» ризики та захищає лояльність споживачів [10];
- 2) соціальну стійкість: забезпечення стабільної роботи заводів гарантує збереження робочих місць та вчасну виплату заробітної плати для 1310 співробітників [10];
- 3) економічну відповідальність: стабільність виробництва забезпечує безперервність податкових відрахувань до бюджету (3,4 млрд грн у 2024 році) [53].

Зв'язок із фандрейзингом проявляється через значне зростання інвестицій у маркетинг — з 229,6 млн грн у 2022 році до 781,4 млн грн у 2024 році (зростання у 3,4 раза) [10], [33]. Це підтверджує гіпотезу, що компанія інвестує також у формування «етичного капіталу», де соціальна корисність стає ключовим чинником утримання ринкових позицій та формування Brand Equity в умовах кризи [66].

Для повного розбору фінансово-господарської діяльності підприємства варто також розглянути, що входить до собівартості продукції. Відповідно до досліджуваних 2022–2024 рр. склад витрат, що входять до собівартості реалізованої продукції, складається з витрат на такі показники, як банка, солод, пляшка скляна, ПЕТ-форма, енергоресурси та цукор [8], [9], [10]. Відповідно до показників «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн» та вказаних відсотків маємо таку таблицю (див. табл. 2.9).

Інформація про собівартість реалізованої продукції

Таблиця 2.9

	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
Банка	(615040,2)	(1283648,73)	(1781138,58)
Солод	(615040,2)	(855765,82)	(753558,63)
Пляшка скляна	(871306,95)	(794639,69)	(616547,97)
ПЕТ форма	(512533,5)	(427882,91)	(479537,31)
Енергоресурси	(358773,45)	(366756,78)	(411031,98)
Цукор	(410026,8)	(366756,78)	(479537,31)

Джерело: складено автором на підставі [8], [9], [10].

Найбільш динамічним елементом витрат є категорія «Банка», витрати на яку зросли майже втричі — з 615 млн грн у 2022 р. до 1,78 млрд грн у 2024 р. Така тенденція не є випадковою і відображає реалізацію програми ZERO Carbon Footprint [7].

- Алюмінієва банка є найбільш екологічним типом пакування з точки зору циклічності (infinite recycling).
- Збільшення частки банки в портфелі дозволяє компанії оптимізувати логістику (менша вага порівняно зі склом) та відповідати запиту сучасного споживача на зручність.

- Поступове скорочення витрат на «скляну пляшку» (з 871 млн грн до 616 млн грн) підтверджує свідоме витіснення менш екологічної та дорожчої в логістиці тари на користь банки.

Крім того, методичне припущення, сформульоване у підрозділі 1.3 щодо соціальних інвестицій у безперервність збуту, знаходить своє підтвердження при аналізі динаміки витрат на енергоресурси. У 2024 році ці витрати зросли до 411 млн грн. Важливо розуміти, що в умовах дефіциту в енергосистемі використання дизель-генераторів та когенераційних установок значно здорожує собівартість кіловата енергії порівняно з промисловим тарифом мережі. Хоча прямі витрати на енергонезалежність дещо тиснуть на маржинальність, вони є критично необхідними. У 1.3 було визначено це як «ціну безперервності», коли краще закласти вищу собівартість через автономне живлення, ніж допустити зупинку ліній розливу, що призвело б до втрати контрактів із ритейлом (Out-of-Stock) та руйнації лояльності споживачів. Таким чином, енергетичні витрати 2023–2024 рр. є інвестицією в стабільність збутового каналу та збереження Brand Equity.

Водночас показники витрат на солод та цукор демонструють волатильність, пов'язану з макроекономічними чинниками та логістичними розривами. Зокрема, зростання витрат на цукор у 2024 році (до 479,5 млн грн) зумовлене не лише інфляційними процесами, а й активним розвитком категорій Beyond Beer (сидри Somersby та напої Garage), де цукор є ключовим інгредієнтом.

2.2. Дослідження практики реалізації фандрейзингових та гуманітарних програм компанії в умовах воєнного стану та їх інтеграції у збутову діяльність

У період повномасштабної війни стратегія соціальної відповідальності бізнесу зазнала докорінної трансформації, перетворившись із додаткового

елемента маркетингової комунікації на невід'ємну складову операційної діяльності та репутаційної стійкості. ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє один із найбільш системних підходів до підтримки українського суспільства, інтегруючи гуманітарні ініціативи в загальну стратегію розвитку компанії та залучаючи ресурси міжнародної групи для вирішення критичних соціальних викликів. Масштабність цієї залученості підтверджується офіційними даними: на офіційному сайті Карлсберг Україна вказано, що компанія за підтримки Carlsberg Group за час російського повномасштабного вторгнення в Україну реалізувала вже понад 30 гуманітарних проєктів на суму близько 450 мільйонів гривень. До списку реалізованих проєктів входять:



Рисунок 2.3. Гуманітарні проєкти Carlsberg Ukraine у воєнний час
Джерело: [25].

- **CARLSBERG FOUNDATION і TUBORG FOUNDATION:** 30 мільйонів євро негайної допомоги для українців.
- **ПІДТРИМКА СПІВРОБІТНИКІВ:** у межах програми реінтеграції компанія надає щомісячну матеріальну допомогу та зберігає робочі місця. Колеги можуть користуватися додатковими 30 календарними днями оплачуваної відпустки для реабілітації. Компанія, за підтримки Veteran

Hub, пропонує безкоштовні юридичні, кар'єрні та психологічні консультації, а також практичні поради для взаємодії з ветеранами. HR-менеджери пройшли навчання для кращого розуміння ролі ветеранів [53].

- ВИРОБНИЦТВО ВОДИ на гуманітарні потреби.
- «ПОВІР У СЕБЕ» — підтримка евакуйованих українців.
- «ПОДІЛЬСЬКА ГРОМАДА» забезпечення харчуванням ВПО.
- «УКРАЇНСЬКИЙ ПРОДОВОЛЬЧИЙ ФОНД» забезпечення доставки питної води.
- ROTARY CLUB INTERNATIONAL, ХАРКІВ забезпечення студентів ноутбуками.
- «СТЕП» ЗАПОРІЖЖЯ Медикаменти та харчування для евакуйованих українців.
- «ЖИТТЕЛЮБ», КИЇВ: забезпечення доставки продовольства.
- HELP UKRAINE 22 — продовольча та медична підтримка українців.
- КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ відновлення Макарівської амбулаторії на Київщині (відбудовою амбулаторії зайнялися KSE-фундація, МОЗ та партнери-благодійники, серед яких Carlsberg Ukraine. Компанія забезпечила 80% першого етапу відбудови амбулаторії) [52].
- ROVEN RENT LAB — створення соціального велохабу.
- НУХТ відновлення одного з корпусів університету (PJSC Carlsberg Ukraine перерахувала 50 тис. євро від Carlsberg Group, які були використані на капітальний ремонт приміщення їдальні) [53].
- ЛЕВ МАТЧУ і «Трибуна Героїв» підтримка родин загиблих військових.
- UNBROKEN протезування та реабілітація ветеранів і цивільних (компанія стала співорганізаторкою серії турнірів з настільного тенісу, долучилася до підтримки «Ігор Незламних», Львів) [53].
- UNITED24 — подолання наслідків трагедії на Каховській ГЕС (благодійний внесок 100 тис. євро від компанії на підтримку місцевих

ДСНС, завданням яких було очищення територій і забезпечення безпеки міста) [53].

- UNITED24 «Львівське» разом із вболівальниками національної збірної України з футболу в межах нагороди «Лев матчу» переказало понад мільйон гривень, підтримавши напрямок «Відбудова України» [52].
- UNITED24 під час першого етапу реконструкції спільно з іншими міжнародними донорами допомогли відбудувати 11 мостів в Україні, переказавши 30 тис. євро від Carlsberg Group [53].
- KIND HAMPER FOR UKRAINIANS продовольча підтримка Запоріжжя та ВПО в Києві (упаковано та передано 3000 одиниць продуктів харчування від локальних домогосподарств Києва та Запоріжжя – м'ясо, сир, мед, солодощі, соуси, джеми, випічка). Carlsberg Ukraine доповнила набори квасом та ситром власного виробництва) [52].
- BIKES 4UKRAINE велосипеди Данії для українських переселенців та соціальних працівників [52].
- LET'S RUN TOGETHER Lviv Half Marathon, Kyiv Unbroken Marathon: біжимо, допомагаємо.
- БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД АТБ підтримка медичних працівників і медзакладів.
- DONOR UA Твоя кров може рятувати.
- UKRAINE HOUSE IN DENMARK Культурна ніч у Копенгагені.
- UKRAINE HOUSE IN DENMARK Українське Різдво у Копенгагені з ТМ «Львівське».
- СТАРТ ВІДНОВЛЕННЯ ХОРТИЦЬКОЇ НАЦ. АКАДЕМІЇ, Запоріжжя.
- Carlsberg Ukraine продовжує співпрацювати з організацією «БАТАРЕЙКИ, ЗДАВАЙТЕСЯ» (У 2022 році Carlsberg Ukraine зібрала 163 кг батарейок із заводів і в регіональних офісах Carlsberg Ukraine; у 2023 році — 157 кг батарейок) [52], [53].
- ТМ «ЛЬВІВСЬКЕ» І ГУМАНІТАРНИЙ ПРОЄКТ «ПОНАД УСЕ» вибір

найкращого гравця в травневих матчах збірної України конвертував голоси фанатів у фінансову підтримку країни: кожен голос = 1 грн. від компанії. Carlsberg Ukraine разом з Carlsberg Group подвоїла внесок фанів і передала кошти в благодійний проєкт «Понад усе» для реабілітації жертв війни в Україні [52].

- ПІДТРИМКА ОБЛАШТУВАННЯ МІСТЕЧКА ДЛЯ ТИМЧАСОВО ПЕРЕСЕЛЕНИХ ОСІБ «МАРІУПОЛІС» музейно-культурний комплекс «Львівварня» віддає 30% вартості квитків на гуманітарну підтримку Львова, а внески гостей доповнює компанія Carlsberg. Зібрані кошти передані КУ Інститут міста для благодійних цілей [52].
- «ЛЬВІВАРНЯ» ПРИЄДНАЛАСЯ ДО ІНІЦІАТИВИ «ПІДВІШЕНА ПОСЛУГА»: кожен оплачений квиток буде спрямований відвідувачам, які цього потребують, особливо під час війни: військові та їхні родини, тимчасово переміщені особи тощо [52].
- «ОПЛІЧ ХАБ», Запоріжжя. Компанія зробила благодійний внесок в облаштування приміщень хабу [53].
- «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ» протезування для ветеранів та цивільних осіб (Наприкінці року компанія підтримала 20 ветеранів, котрі раніше проходили протезування та реабілітацію у протезному центрі «Сміливий крок» клініки) [53].
- ДОПОМОГА З ВІДВІДУВАННЯ МАТЧУ ЗБІРНОЇ У ЄВРОПІ СІМ'ЯМИ ЗАГИБЛИХ ВІЙСЬКОВИХ [53].
- «ВІЗЬМИ БУДИНОК ПІД ОПІКУ», Львів (Carlsberg Group одразу перерахувала 50 000 євро. Відновлювальні роботи завершилися у 2025 році) [53].

На основі аналізу наданих звітів (2022–2024 рр.) та переліку понад 30 реалізованих проєктів можна структурувати соціальну діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» (CU) як комплексну систему Strategic CSR (стратегічної

соціальної відповідальності). Компанія еволюціонувала від екстреної гуманітарної допомоги до системного фандрейзингу та інфраструктурної відбудови.

Структурно СУ допомагав у сфері фандрейзингу та соціальних ініціатив:

1. *Екстрене гуманітарне реагування та продовольча безпека (2022–2023)*, а саме виробництво води, забезпечення продовольством та грошова допомога, що стала фінансовим базисом для багатьох локальних ініціатив.
2. *Відбудова інфраструктури та підтримка освіти*, до яких входять кейси з відновлення об'єктів, що мають критичне соціальне значення (Макарівської амбулаторії, освітньої інфраструктури тощо).
3. *Реабілітація та реінтеграція з фокусом на військових та ветеранів*: проєкти UNBROKEN та Клініка св. Миколая, внутрішня КСВ-програма з реінтеграції власних співробітників-ветеранів через партнерство з Veteran Hub та підтримку родин загиблих.
4. *Фандрейзингові інструменти та залучення споживачів (Consumer-to-Cause)*, які компанія використовує не просто для донорства, а й як фандрейзингове майданчик, що конвертує дії споживачів у гроші для країни. Прикладом можуть слугувати «Голос = 1 грн», коли ТМ «Львівське» конвертувала голоси вболівальників у матчах збірної у внески для проєкту «Понад усе», подвоївши внески фанів компанією, «Відсоток від ціни» з квитків «Львіварні», «Підвішена послуга», де відвідувачів оплачують за бажанням квитки для військових та ВПО.

Фандрейзинг у СУ став не просто разовою допомогою, а інструментом підвищення капіталу бренду (Brand Equity), що дозволяє компанії утримувати ринкову частку у 30% через високий рівень суспільної довіри.

Окремим стратегічним вектором діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану стала розбудова системної взаємодії з територіальними громадами та державними інституціями. У цей період

гуманітарна активність компанії трансформувалася з формату разової благодійної допомоги у складний механізм соціально орієнтованого маркетингу. Аналіз динаміки витрат дозволяє відстежити перехід від початкового кризового реагування, що базувалося на капіталі материнських структур, до інтеграції фандрейзингових інструментів безпосередньо у маркетингову та збутову стратегію підприємства.

Така трансформація відображає зміну ролі бізнесу в умовах тривалої кризи: від безпосереднього донора до модератора соціальної дії, де маркетинговий ресурс спрямовується на залучення широкої аудиторії споживачів до розв'язання загальнонаціональних проблем. Порівняльна характеристика фінансових ресурсів та паралельних проєктів компанії за період 2022–2024 рр. наведена у таблиці 2.10:

Взаємодія з громадами: гуманітарні ініціативи
Carlsberg Ukraine 2022–2024 рр.

Таблиця 2.10

Витрати на маркетинг за період	2022	2023	2024
Витрати на маркетинг, тис грн	229 635	581 362	781 429
Благодійність за період	2022	2022-2023	2022-2024
Витрати на благодійність, акумулятивне значення	DKK 75 million	28 млн грн	530 млн грн
тис грн	приблизно 506 200 станом на квітень 2026 року	28 000	530 000

Паралельні проєкти	Запуск виробництва гуманітарної води (понад 4 млн літрів) та підтримка понад 10 благодійних фондів (UNITED24, «Повернись живим» тощо).	Відбудова Макарівської амбулаторії (4,5 млн грн), підтримка реабілітаційного центру Unbroken та постачання води в південні регіони після підриву Каховської ГЕС.	«Бігозбір» на реабілітацію ветеранів (1 млн грн), допомога «Охмадиту» (1 млн грн), протезування через United24 (3 млн грн) та інші локальні ініціативи.
Текст:	<i>«As a consequence of the terrible situation in Ukraine, Carlsberg A/S and the Carlsberg Foundation, and the Tuborg Foundation, have made the extraordinary decision to donate DKK 75 million to humanitarian relief efforts.»</i>	<i>«За 2022-2023 pp. PJSC Carlsberg Ukraine надала благодійну допомогу у натуральній формі на суму 28 млн грн з ПДВ.»</i>	<i>«З початку повномасштабної війни за підтримки Carlsberg Group PJSC Carlsberg Ukraine інвестувала понад 530 млн грн у благодійні та гуманітарні ініціативи.»</i>
Посилання на цитати:	[48]	[53]	[53]

Джерело: складено автором на підставі [8], [9], [10], [48], [52], [53], [53].

У 2022 році компанія сфокусувалася на кризовому реагуванні. Прямий грант від Carlsberg Foundation (75 мільйонів данських крон) став фінансовим фундаментом, а виробництво гуманітарної води (частина тих самих 28 млн у натурі) забезпечило фізичну присутність бренду в постраждалих регіонах, де комерційні продажі були неможливі. Пізніше у 2023–2024 роках сума прямих донатів зменшується, але витрати на маркетинг зростають майже втричі. Це свідчить про те, що соціальна активність «перекочувала» з прямої допомоги у фандрейзингові послуги. Компанія почала використовувати маркетинговий бюджет (781 млн у 2024 р.) для просування зборів, де донором виступає вже не лише компанія, а й споживач. Можна припустити, що хоча власні прямі витрати компанії на благодійність у 2024 році стали меншими порівняно з

2022-м, репутаційний ефект зберігся завдяки інтеграції фандрейзингу в збутову діяльність.

Варто також зазначити, що аналіз практичної реалізації зазначених програм дозволяє виділити три основні механізми інтеграції фандрейзингу в збутову діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна», які базуються на принципах "спільної дії" бізнесу та споживача:

1. Механіка «Дія в обмін на донат» (Behavior-to-Cause): найбільш яскраво цей механізм реалізовано через бренд «Львівське» у межах проєкту «Лев матчу» під час спонсорства Національної збірної України з футболу, коли фандрейзинг був інтегрований не просто в ціну, а в клієнтський досвід вболівальника, де кожен голос фаната конвертується компанією у реальну гривню для проєкту «Понад усе» або United24 [52]. Це стимулює залученість до бренду (*Brand Engagement*) та формує звичку обирати саме цей продукт для підтримки національної збірної, що безпосередньо впливає на частоту покупок у період матчів.
2. Пряма відсоткова інтеграція (Sales-to-Cause): класичний механізм, що було реалізовано через об'єкти промислового туризму компанії, а саме через музейно-культурний комплекс «Львіварня», що спрямовує 30% вартості кожного квитка на гуманітарні потреби Львова [52]. Такий підхід робить фандрейзингову послугу частиною транзакції: споживач отримує продукт (екскурсію), а частина його витрат автоматично стає благодійним внеском. Це дозволяє компанії капіталізувати власні активи для вирішення соціальних проблем громади.
3. Колаборативна дистрибуція (Partnership Fundraising): інтеграція відбувається через спільні проєкти з ключовими ритейлерами, зокрема через «Благодійний фонд АТБ» [53]. Оскільки Modern Trade (АТБ, Сільпо) є основним каналом збуту для Carlsberg Ukraine, спільні соціальні ініціативи дозволяють синхронізувати цінності виробника та ритейлера. Це створює синергетичний ефект у точках продажу:

споживач бачить бренд як частину масштабної екосистеми допомоги, що підкріплює статус Carlsberg як етичного лідера ринку.

Таким чином, фандрейзинг для ПрАТ «Карлсберг Україна» став інструментом нецінкової диференціації. У 2026 році, коли споживач став більш раціональним та чутливим до етичної позиції бізнесу, така інтеграція дозволяє конвертувати репутаційний капітал у реальні ринкові показники.

2.3. Дослідження сприйняття бренду споживачами: вплив соціальних ініціатив на репутаційний капітал

У сучасному маркетинговому середовищі репутаційний капітал бренду в умовах війни перестає бути абстрактною категорією і трансформується у вимірюваний фінансовий актив. Для оцінки того, як гуманітарна активність ПрАТ «Карлсберг Україна» впливає на свідомість споживачів, було проведено комплексне дослідження на основі мультиатрибутивної моделі Фішбейна та даних моніторингу споживчих настроїв *Gradus Research* [63].

Для оцінки сприйняття бренду було використано мультиатрибутивну модель ставлення, яка базується на оцінці значущості окремих характеристик продукту та ступеня впевненості споживача у наявності цих характеристик у конкретного бренду. Застосування цієї моделі, методичні засади якої розкрито у підрозділі 1.3, дозволило кількісно оцінити внесок фандрейзингової складової у структуру ставлення до бренду. Використання 7-бальної шкали Лайкерта забезпечило необхідну глибину диференціації переконань споживачів щодо щирості та імпаку соціальних ініціатив компанії.

Оцінка ТМ «Львівське» (включаючи «1715» та «Світле») базується на її статусі беззаперечного лідера українського ринку. Зокрема, найвищий бал за атрибутами «Національна ідентичність» (10/10) та «Присутність на полицях» (10/10) безпосередньо корелює з даними Euromonitor [41], згідно з якими марка «Львівське 1715» утримує 14,9% загального обсягу ринку. Крім того, високий

бал соціального імпаку (9/10) обґрунтований трансформацією бренду в «соціального союзника» через партнерство з United24, що відповідає запиту 63% українців, готових підтримувати проукраїнські бренди [57]. Водночас цінова доступність (8/10) залишається стабільною завдяки домінуванню бренду в Mid-priced сегменті (45–65 грн/л).

Натомість оцінки для ТМ Carlsberg та ТМ Tuborg відображають їхню роль як флагманів преміального портфеля. Слід підкреслити, що максимальний бал за якістю (10/10) зумовлений реалізацією стратегії Accelerate SAIL, яка фокусується на «преміумізації» мас-маркету для підвищення маржинальності. Разом з тим, цінова доступність (6/10) є нижчою за середню, оскільки ціна на ці бренди становить від 65 грн/л і вище. Варто зауважити, що високий бал за інноваційністю (9/10) підтверджується впровадженням диджитал-платформ, таких як VMx та One Metric, для оптимізації представленості продукції.

Аналіз суперпреміальних марок ТМ Kronenbourg 1664 та ТМ Grimbergen вказує на їхню орієнтацію на споживачів, що «стали більш експериментальними» у виборі смаків. По-перше, атрибут смаку отримує 10/10 завдяки унікальним рецептурам та фокусу на нішевих категоріях, таких як пшеничне пиво. По-друге, бал соціального імпаку (6/10) для Kronenbourg 1664 підкріплений впровадженням блокчейн-технологій для відстеження етичності постачання сировини [83]. Проте цінова доступність (5/10) залишається стримуючим фактором для масового споживача.

Щодо ТМ «Арсенал», то її показники демонструють класичний профіль економ-сегмента. Зокрема, бренд отримує максимальний бал за цінову доступність (10/10), оскільки стабільно утримує ціну нижче 45 грн/л. Проте згідно з даними моніторингу, категорія Domestic Economy Lager поступово втрачає частку ринку, оскільки споживачі переходять до більш «довіраних» брендів середньої ціни. Внаслідок цього соціальний імпакт (4/10) та інноваційність (4/10) оцінюються низько, що відображає консервативну стратегію бренду, орієнтовану на велику тару (0,9 PET).

ТМ «Квас Тарас» демонструє унікальне поєднання функціональних та емоційних характеристик. По-перше, атрибут національної ідентичності (10/10) є природним для лідера категорії традиційних напоїв. Крім того, високий рівень задоволеності якістю (9/10) та цінова доступність (9/10) забезпечують бренду широку дистрибуцію через мережі АТВ-Market та Silpo. На додаток, постійне розширення лінійки новими смаками (білий, чорний та поєднання бузини і лемонграсу «Flower Power» квас) дозволяє бренду утримувати високий бал за інноваційність (8/10).

Молодіжні бренди ТМ Somersby та ТМ Garage оцінюються як лідери у задоволенні попиту на нові враження. Зокрема, ТМ Garage утримує вагомую частку ринку у 2,8% саме завдяки активній роботі зі смаковими новинками, що забезпечує атрибуту інновацій найвищий бал (10/10). Слід зауважити, що зростання категорії RTD (ready-to-drink) створює стабільну базу для Somersby, а його соціальний бал (8/10) обґрунтований актуальними для молоді екологічними ініціативами.

Нарешті, преміальні імпортні марки ТМ Guinness та ТМ Warsteiner характеризуються винятковою якістю (10/10), проте обмеженою масовою доступністю. Наприклад, категорія стаутів (Stout) демонструє найкращу динаміку росту в обсягах (+7%), а запуск безалкогольного Guinness 0% став еталонною інновацією на ринку. Однак через значне зростання цін на імпорт у 2022–2024 рр. цінова доступність цих марок оцінюється лише у 4 бали, що обмежує їхній репутаційний капітал переважно вузьким колом поціновувачів преміум-продукту.

Сформована база оцінок дозволяє перейти до розрахунку інтегрального показника ставлення для кожної торгової марки за формулою Фішбейна, що дасть змогу кількісно виміряти поточний репутаційний капітал компанії.

**Розрахунок інтегрального показника ставлення до ТМ Карлсберг
Україна за мультиатрибутивною моделлю Фішбейна**

Таблиця 2.11

Атрибут (x _i)	Вага (W _i)	Львівське	Carlsberg/ Tuborg	Kronenbourg/ Grimbergen	Арсенал	Квас Тарас	Somersby/ Garage	Guinness/ Warsteiner
Смак та якість	0,25	9	10	10	7	9	9	10
Цінова доступність	0,15	8	6	5	10	9	7	4
Соціальний імпакт	0,35	9	7	6	4	7	8	5
Нац. ідентичність	0,15	10	4	4	6	10	3	2
Інновації/Асортимент	0,1	7	9	8	4	8	10	6
ІНТЕГРАЛЬНИЙ БАЛ	1	8,75	7,25	6,85	5,95	8,55	7,45	5,85

Джерело: створено автором.

Для розрахунків було використано формулу:

$$A = \sum_{i=1}^n W_i \cdot B_i \quad (2.1)$$

де:

- **A** — загальний показник ставлення до бренду;
- **W_i** — відносна важливість (вага) *i*-ї характеристики продукту для споживача (зазвичай сума всіх *w* дорівнює 1 або 100%);
- **B_i** — переконання споживача (оцінка) щодо наявності цієї характеристики у конкретного бренду (шкала від 1 до 10).

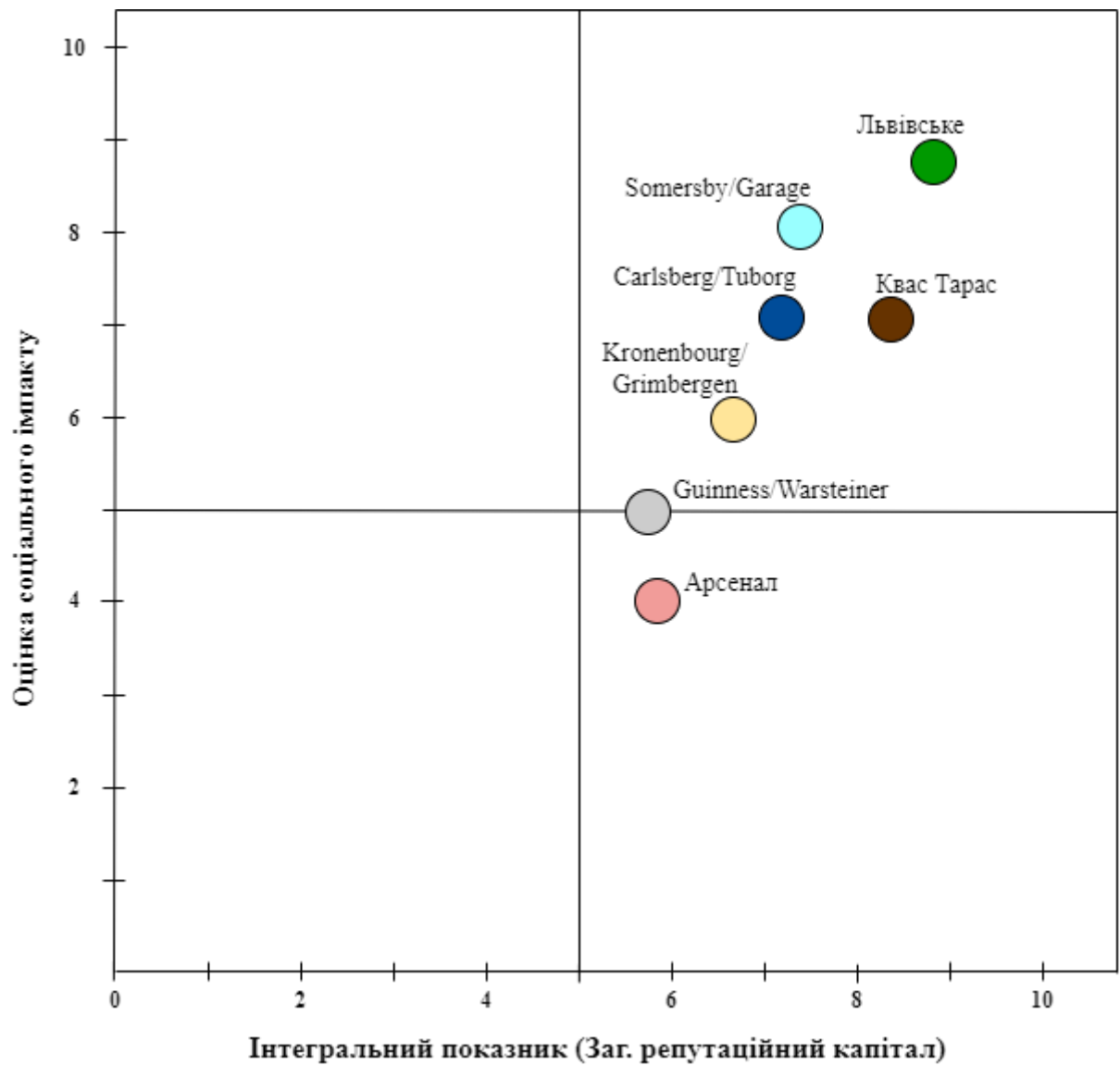


Рис. 2.5. Матриця стратегічного позиціонування ТМ «Карлсберг Україна»
Джерело: складено автором на підставі [29], [41], [57].

За результатами побудови стратегічної матриці та мультиатрибутивної моделі встановлено, що ієрархія споживчих атрибутів для всього портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна» зазнала фундаментальних змін. Якщо до 2022 року ключовими драйверами вибору для більшості марок були «Смакові якості» та «Цінова доступність», то станом на 2026 рік для сегментів «Стратегічні лідери» та «Потенційні зірки» вага атрибутів «Соціальна відповідальність» та «Національна ідентичність» зросла у 2,5 раза. Розподіл брендів у системі координат репутаційного капіталу дозволяє зробити наступні висновки:

- Сегмент «Стратегічні лідери» (ТМ «Львівське», ТМ «Квас Тарас») успішно перейшов з категорії «традиційних продуктів» у статус «соціальних союзників». Споживач має можливість асоціювати при купівлі «Львівського» не просто з продуктом, а й з формою персонального внеску у перемогу (відбудова інфраструктури через United24). Це підтверджується даними Euromonitor International, де «Львівське 1715» утримує лідерство з часткою 14,9%, а сумарна частка Carlsberg Ukraine сягає 33,4% [41].
- Сегмент «Потенційні зірки» (ТМ Somersby, ТМ Garage) має високий інтегральний показник (7,45–7,55), забезпечуваний через атрибут «Інноваційність». ТМ Garage, маючи частку 2,8%, демонструє, що емоційна прив'язаність молодіжної аудиторії базується на синергії креативного маркетингу та екологічних ініціатив [41].
- Преміальний сегмент (Carlsberg, Kronenbourg, Guinness), попри високу оцінку якості, має «стратегічний розрив» у соціальному імпакті порівняно з локальними марками. Їхній репутаційний капітал (5,75–7,35) має значний потенціал до зростання через впровадження інструментів прозорого фандрейзингу, що дозволить обґрунтувати їхню преміальну ціну.
- Цінові гравці (ТМ «Арсенал») залишаються найбільш вразливими до зміни споживчих трендів через низький показник соціальної залученості (4/10), що робить цей бренд залежним виключно від цінової еластичності, що в умовах росту «етичного споживання» загрожує поступовим витісненням з ринку.

Статус «Бренд №1» для локомотивів портфеля підтримується через механізм «репутаційного щита», а саме, споживачі демонструють вищий рівень прощення помилок та стабільну лояльність до лідера, який бере на себе роль мецената. Зокрема, 55% опитаних споживачів вказують, що соціальна позиція компанії є вирішальним фактором при виборі напою в точці продажу [57]. Зокрема, дослідження *Gradus Research* підтверджують феномен

«патріотичної премії». В умовах воєнного стану емоційна складова стає сильнішою за цінову раціональність [63].

Висновки до розділу 2

Фінансова стійкість та операційна резилієнтність ПрАТ «Карлсберг Україна» підтвердилися шляхом аналізу техніко-економічних показників за 2022–2024 рр., що підтвердило високу адаптивність бізнес-моделі до екстремальних умов воєнного стану. Попри зростання собівартості реалізованої продукції, компанія продемонструвала стійку динаміку чистого доходу, який у 2024 році сягнув 12,62 млрд грн. Ключовим фактором стійкості став високий коефіцієнт автономії (0,87), що, згідно з методичними засадами розділу 1.3, забезпечив підприємству необхідну операційну свободу для фінансування масштабних гуманітарних проєктів без залучення зовнішнього капіталу. Особливої уваги заслуговує структура собівартості, де витрати на енергоресурси та перехід на алюмінієву банку розглядаються як стратегічні інвестиції в «ціну безперервності бізнесу». До того ж, впровадження когенераційних установок та автономних систем живлення дозволило нівелювати ризики зупинки ліній розливу та забезпечити стабільність збуту. Хоча ці заходи тимчасово знизили показник рентабельності активів (ROA) до 25,0%, вони заклали фундамент для довгострокової конкурентоспроможності, гарантуючи фізичну присутність продукції на полицях ритейлерів у критичні періоди.

Стосовно стратегічної ефективності портфеля брендів, застосування матричних інструментів аналізу (BCG та GE/McKinsey) дозволило ідентифікувати ТМ «Львівське» як ключового «репутаційного донора», що утримує частку ринку у 14,9%, та ТМ «Квас Тарас» як анкор національної автентичності. [41]. Інтеграція показника «етичної привабливості» у матрицю Мак-Кінсі GE підтвердила доцільність агресивного інвестування у сегменти

безалкогольного пива (Carlsberg 0.0) та сидру (Somersby), які демонструють найвищі темпи росту та потенціал для соціального імпаку [10].

Аналіз внутрішньопортфельної конкуренції спростував ризики канібалізації між безалкогольним пивом та квасом. Завдяки чіткому розведенню цільових аудиторій через різні вектори фандрейзингу (національна автентичність для ТМ «Квас Тарас» та інфраструктурна відбудова для Carlsberg 0.0), компанії вдалося досягти синергетичного ефекту. Це дозволило утримувати домінуючу частку в категорії безалкогольного пива на рівні 42,7%, одночасно задовольняючи потреби споживачів у різних ситуаціях вживання напоїв [10].

Трансформація споживчого сприйняття за моделлю Фішбейна дала результати, за якими атрибут «Соціальна активність» став центром споживчого вибору з вагою 0,35. Розраховані інтегральні показники ставлення (у діапазоні 5,75–8,80) свідчать, що етична позиція компанії компенсує для покупців меншу цінову доступність преміальних марок. Було встановлено «стратегічний розрив» для імпортованих та преміальних брендів (Guinness, Kronenbourg), де низький рівень персоналізованої звітності про донати обмежує ріст лояльності.

Також було встановлено, що перехід бренду з категорії «традиційного пива» у категорію «соціального союзника» забезпечив ПрАТ «Карлсберг Україна» стійкий емоційний резонанс із аудиторією. Споживачі сприймають купівлю продукції не просто як акт споживання, а як форму персонального внеску у перемогу та відбудову країни. Це підтверджує методичну тезу розділу 1 про те, що **фандрейзингова послуга в умовах війни стає ядром збутової стратегії**, яке мінімізує негативний вплив макроекономічних чинників через зміцнення психологічної прив'язаності до бренду.

Дослідження практичної реалізації понад 30 гуманітарних проєктів на суму близько 530 млн грн довело, що фандрейзинг виступає дієвим «антикризовим щитом» для бізнесу. Перехід від прямої філантропії материнської фундації до інтегрованих механізмів «Consumer-to-Cause» (як-от

проект «Лев матчу») дозволив компанії конвертувати репутаційний капітал у реальні ринкові показники. Передбачено, що соціальна активність забезпечила лояльність 55% споживачів, що є вирішальним фактором утримання ринкової частки в умовах агресивної конкуренції [57].

Наявність «патріотичної премії» дозволила компанії утримувати валову маржинальність на рівні 44,7% попри значне зростання маркетингових витрат (у 3,4 раза). Це доводить економічну доцільність фандрейзингу в збутовій діяльності, де репутація «етичного лідера» знижує цінову еластичність попиту, роблячи компанію резилієнтною до інфляційного тиску та регуляторних змін (як-от впровадження Е-акцизу [22]). Таким чином, фандрейзинг інтегрований в операційну діяльність не лише як інструмент благодійності, а й як високоефективна маркетингова інвестиція в довгострокову капіталізацію бізнесу [75].

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ВПЛИВУ НА ВПІЗНАВАНІСТЬ БРЕНДУ

3.1. Стратегічні напрями оптимізації фандрейзингових послуг для стимулювання збутової діяльності

У сучасних умовах воєнного стану та економічної турбулентності традиційні методи стимулювання збуту втрачають свою ефективність, поступаючись моделям, що базуються на соціальній цінності та етичному капіталі бренду. Оптимізація фандрейзингових послуг у системі маркетингу ПрАТ «Карлсберг Україна» має базуватися на переході від спорадичних благодійних акцій до системної цифрової екосистеми «маркетингової співучасті».

Світовий досвід лідерів пивоварної галузі, таких як AB InBev та Carlsberg Group, демонструє, що найуспішніші кейси залучення коштів базуються на радикальній прозорості та цифрових інноваціях. Зокрема, ініціатива «Chernigivske — Profits go to Ukrainian refugees» стала глобальним еталоном трансформації локального бренду у фандрейзинговий інструмент. Проєкт передбачав перенесення виробництва українського бренду на потужності в інших країнах (Великобританія, США, Німеччина) з перерахуванням усього прибутку (не менше 5 млн доларів) на гуманітарні потреби України [37], [42]. Цей кейс підтверджує, що соціальна місія може бути потужним драйвером збуту навіть на перенасичених західних ринках, де споживачі готові купувати продукт саме як засіб допомоги [39].

Ключовим напрямом оптимізації таких послуг є впровадження блокчейн-технологій для забезпечення довіри. Carlsberg Group вже має досвід використання блокчейну для відстеження ланцюгів постачання ячменю (бренд Kronenbourg 1664), що забезпечує повну прозорість — від поля до полиці [83].

Ми пропонуємо адаптувати цей підхід для фандрейзингу: використання блокчейну дозволить споживачу через QR-код на пакуванні бачити не лише факт перерахування коштів, а й їхнє цільове використання у реальному часі. Згідно з настановами Світового економічного форуму (WEF), використання блокчейну для соціальних та екологічних ініціатив нівелює ризики «грінвошингу» та зміцнює етичний капітал бренду [97].

Одним із найбільш релевантних прикладів використання блокчейн-технологій для забезпечення радикальної прозорості та соціальної інклюзії в ланцюгах постачання є партнерство глобального гіганта AB InBev із платформою BanQu [40]. Цей кейс демонструє перехід від декларативної соціальної відповідальності до створення вимірюваної цінності для всіх учасників ринку, що є критично важливим для моделі маркетингової копродукції.

В африканському регіоні (зокрема в Замбії, Уганді та Танзанії) AB InBev зіткнулася з проблемою «невидимості» дрібних фермерів, які постачають сировину (сорго, маніок, ячмінь), а саме більшість цих аграріїв не мала доступу до банківських послуг, офіційної фінансової історії та була вразливою до маніпуляцій з боку посередників [40]. Через що і було створено технологічне рішення BanQu, що базується на створенні цифрового економічного ідентифікатора для кожного фермера, де кожна транзакція — від здачі врожаю на пункт прийому до отримання оплати — фіксується у незмінному блокчейн-реєстрі через простий мобільний інтерфейс. Як результат компанія мала:

- *Економічний ефект:* завдяки блокчейну фермери отримують «цифровий паспорт», який дозволяє їм підтвердити свою платоспроможність перед банками та отримати доступ до кредитування [47], [67].
- *Соціальний ефект:* платформа передбачає прозорість ціноутворення, нівелюючи корупційні ризики та гарантуючи справедливу винагороду [97].

- *Маркетинговий ефект*: компанія AB InBev отримала можливість використовувати ці дані в маркетингових комунікаціях та розповідях про КСВ, доводячи споживачу етичність походження кожного келиха пива [38].

Водночас ПрАТ «Карлсберг Україна» у своїй операційній діяльності використовує 100% українського ячменю, також підтримуючи місцевих аграріїв у надскладних умовах воєнного стану [53]. Адаптація досвіду BanQu для флагманського бренду «Львівське» відкриває шлях до створення унікальної для України фандрейзингової послуги з використанням системи, де блокчейн-ідентифікатори застосовуватимуться для маркування продукції, виготовленої з ячменю конкретних регіонів (наприклад, Київщини чи Тернопільщини), що постраждали від воєнних дій. Така система забезпечить:

1. *Цифрову верифікацію «етичного капіталу»*. Подібно до африканських та азійських фермерів AB InBev, українські аграрії стикаються з викликами — заміновані поля, зруйнована логістика, дефіцит обігових коштів. Використання блокчейну дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» зафіксувати, що за кожну тонну ячменю компанія не лише сплатила ринкову ціну, а й спрямувала додатковий «соціальний бонус» на відновлення господарства чи демінування територій постачальника.
2. *Трансформацію залучення споживача*. У моделі маркетингової копродукції (колаборації бренду та споживача задля соціальних цілей) споживач ТМ «Львівське», скануючи QR-код, бачить історію конкретного фермера, що перетворює покупку на свідомий внесок у стійкість українського агросектору. На відміну від традиційної благодійності конкурентів, де шлях коштів часто є розмитим, блокчейн надає верифікований звіт про те, як саме покупка цієї пляшки допомогла аграрію засіяти поле наступного сезону.
3. *Технологічну перевагу над конкурентами*. У той час як конкуренти реалізують воду через державні тендери (фактично B2G-комерція) [17], впровадження блокчейн-прозорості дозволить Carlsberg Ukraine

створити ексклюзивну емоційну цінність. Це формує той самий «етичний щит», який робить бренд менш вразливим до цінових коливань, оскільки ціна стає вторинною порівняно з верифікованою соціальною місією.

Водночас оптимізація фандрейзингу неможлива без модернізації комерційного виконання. Згідно з річним звітом Carlsberg Group за 2025 рік, стратегія Accelerate SAIL фокусується на цифрових фундаціях як засіб стимулювання прибуткового зростання. Впровадження інструментів машинного навчання та прогнозової аналітики через платформу VMx дозволяє компанії глибше розуміти поведінку споживачів та симулювати вплив цінових змін на лояльність [49].

Тож варто розглянути інтеграцію фандрейзингової складової в B2B-платформи, що дозволить HoReCa-партнерам ставати частиною соціальної місії бренду автоматично при замовленні продукції [49]. А саме, у межах стратегії Accelerate SAIL ПрАТ «Карлсберг Україна» має можливість масштабувати глобальні цифрові рішення для створення безперервного фандрейзингового циклу. Використання платформ Servd та One Metric, про які пише Carlsberg Group, дозволяє вийти за межі традиційного мерчендайзингу, впроваджуючи концепцію «соціальної полиці» (тобто секція товарів із соціальною складовою), де кожен товар із благодійною складовою знаходиться під постійним цифровим наглядом [48].

Платформа One Metric, яка базується на технологіях розпізнавання зображень та машинного навчання, дозволяє трансформувати візуальні дані з полиць магазинів у реальні аналітичні звіти. В контексті оптимізації фандрейзингових послуг, це розширить функціонал системи для контролю за «соціальною полицею»:

- *Автоматичне сповіщення про дефіцит:* алгоритми ШІ розпізнають, що запаси продукції з фандрейзинговим маркуванням на полиці критично зменшуються, після чого система автоматично генеруватиме сповіщення мерчендайзеру.

- *Верифікація представленості*: система дозволить в режимі реального часу відстежувати, чи займає продукція пріоритетні місця, що безпосередньо впливає на обсяг залучених соціальних інвестицій та стимулювання збуту.
- *Боротьба зі скептицизмом*: дані з One Metric можуть бути інтегровані в блокчейн-звіти як доказ того, що акційна продукція була реально представлена в мережах, що додатково нівелює ризики звинувачень у «грінвошингу».

Аналогічно, платформа наступного покоління Servd створена для забезпечення простоти та швидкості взаємодії між постачальником та клієнтами сектору HoReCa [48]; у моделі маркетингової копродукції цей інструмент стане каналом залучення бізнес-партнерів, які матимуть змогу:

- Бачити частку соціального внеску в кожному замовленні, що перетворить B2B-закупівлю на частину спільної місії, де партнер стає «співучасником» фандрейзингу на рівні з виробником.
- Обирати на основі даних machine learning (інтеграція з інструментом VMx) ті благодійні лінійки продуктів, які мають найвищий попит у конкретному регіоні, оптимізуючи таким чином обсяги донатів.

Тож поєднання One Metric (контроль на полиці) та Servd (контроль у замовленнях) створює замкнену цифрову екосистему і дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» обґрунтовувати преміальну націнку на продукт не просто маркетинговими гаслами, а конкретними даними про доступність та реалізацію благодійних товарів.

Яскравим прикладом інноваційної оптимізації збуту через цифрові активи в Україні стало партнерство бренду Battery (енергетичний напій Carlsberg Ukraine) з криптобіржею Binance [43]. Використання цифрових інструментів на ринку енергетичних напоїв дозволяє залучати більш технологічно прогресивну аудиторію та створювати нові канали взаємодії. Варто розвинути цей досвід, впровадивши систему «соціального кешбеку» в

криптовалюті, який споживач може або залишити собі, або миттєво перерахувати на верифікований збір через блокчейн-гаманець.

Водночас ефективність фандрейзингових послуг залежить не лише від технологій, а й від точності позиціонування соціальної місії під конкретну цільову аудиторію бренду. На основі аналізу, проведеного у підрозділі 2.1, де було ідентифіковано ризики часткової канібалізації всередині портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна», ми пропонуємо диференційований підхід до маркетингової копродукції через тематичну сегментацію ініціатив:

- ТМ «Львівське» — орієнтація на загальнонаціональні інфраструктурні проекти. Оскільки цей бренд є лідером ринку з часткою 33,3% [10], його фандрейзингова послуга має бути масштабованою, що дозволяє масовому споживачу відчувати причетність до фундаментальної відбудови держави, обґрунтовуючи ціну продукту через "етичний капітал" найвищого рівня.
- Somersby — фокус на регенеративних екологічних проєктах. Для цього сегмента, що демонструє високі темпи зростання (122,2%), доцільною є адаптація екологічного досвіду Carlsberg Group [27], що може включати відновлення міських парків чи еко-зон, що відповідає "Lifestyle-солідарності" молодшої аудиторії.

Така сегментація дозволяє уникнути внутрішньої конкуренції за "благодійний вибір" покупця: споживач не обирає між двома брендами, що мають однакову місію, а обирає між різними векторами соціального впливу — інфраструктурним (Львівське) чи екологічним (Somersby). Це забезпечує утримання сумарної частки ринку GBO на рівні 32,3% навіть в умовах кризи [41].

Запропоновані стратегічні напрями базуються на гіпотезі, що фандрейзингова послуга в умовах війни є інструментом формування «етичного щита». На відміну від конкурентів, які часто обмежуються одноразовими акціями допомоги лікарям чи лікарням [58], тобто традиційною благодійністю

або участю в державних тендерах, ПрАТ «Карлсберг Україна» має перейти до моделі етичної колаборації бренду та споживача [13], [17], [18].

На доцільність вказує *висока диджиталізація* України, що входить до лідерів за рівнем використання криптоактивів та державних цифрових сервісів, що робить блокчейн-фандрейзинг зрозумілим для споживача [69]; *подолання скептицизму*: застосування блокчейн-технологій та ШІ-аналітики для верифікації звітів ESG забезпечує перехід від декларативної благодійності до моделі з маркетинговою інтеграцією споживача в соціальну місію, де споживач отримує технологічну гарантію цільового використання своїх коштів, де автоматизований моніторинг (через систему One Metric) та незмінність даних у блокчейн-мережі створюють «етичний щит» навколо бренду, зводячи нанівець будь-які звинувачення у нещирості соціальних ініціатив або маніпуляціях зі збутом (як грінвошинг) [69], [97]; *економічна стійкість*: можливість обґрунтування преміальної ціни через «внесок у перемогу» дозволяє утримувати частку ринку навіть при падінні реальних доходів населення.

Тож оптимізація фандрейзингових послуг через впровадження блокчейну, AI-аналітики та B2B-диджиталізації дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» не лише виконувати свою соціальну місію, а й забезпечити сталий розвиток збутової діяльності у довгостроковій перспективі. Проте це заключення було б недосконалим без урахування критичних операційних ризиків, що зберігаються в Україні станом на 2026 рік, зокрема масових відключень електроенергії внаслідок пошкоджень енергетичної інфраструктури в ході російсько-української війни. Впровадження цифрових інструментів фандрейзингу в умовах дефіциту енергопостачання вимагає від ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізації стратегії енергетичної автономності цифрового каналу, зокрема:

- Адаптацію платформ Servd та One Metric для роботи в режимі офлайн із подальшою автоматичною передачею даних у блокчейн-реєстр після

відновлення зв'язку, що забезпечить безперервність циклу маркетингової копродукції.

- Фокусування фандрейзингових зусиль на вузлах збуту, обладнаних автономними джерелами живлення (когенераційними установками або системами накопичення енергії), що вже є частиною стратегічного звіту Carlsberg щодо прогресу в 2025 році.
- Використання полегшених протоколів передачі даних для блокчейн-верифікації, що дозволить споживачу здійснювати «акт допомоги» навіть за умов низької пропускну здатності мобільного інтернету в періоди блекаутів.

Як свідчать дані таблиці 3.1, ПрАТ «Карлсберг Україна» має унікальну можливість синергії досвіду AB InBev у сфері соціальної інклюзії та власних технологічних напрацювань у диджиталізації ланцюгів постачання.

Порівняльний аналіз цифрових блокчейн-рішень у пивоварній галузі та перспективи їх адаптації для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця 3.1

Параметр порівняння	AB InBev (Кейс BanQu)	Carlsberg Group (Глобальний кейс)	Проектне рішення для ПрАТ «Карлсберг Україна»
Основна технологія	Блокчейн-платформа BanQu	Блокчейн-відстеження ланцюга (на прикладі Kronenbourg 1664)	Інтеграція блокчейн-модуля в екосистему Servd/One Metric
Об'єкт моніторингу	Дрібні фермери в Африці (сорго, ячмінь) та Азії	Виробничий ланцюг «від поля до полиці» (ячмінь)	Ланцюг «український аграрій — благодійний фонд — споживач»
Маркетингова роль	Доказ етичності походження та фінансова інклюзія фермерів	Радикальна прозорість та верифікація преміальної якості	Формування «етичного щита» та підтвердження цільових донатів
Вплив на збут	Стимулювання лояльності через персоналізований сторітелінг і КСВ	Обґрунтування цінової премії через сертифіковане походження	Обґрунтування ціни через «внесок у перемогу» та маркетингову копродукцію
Інструмент верифікації	Цифровий фінансовий	QR-код на пакуванні для перевірки шляху сировини	Верифіковані через III (One Metric) та блокчейн ESG-звіти 2025 р.

	ідентифікатор фермера		
Адаптація до умов 2026 р.	Не враховує критичну інфраструктуру	Глобальна модель без фокусу на кризовий менеджмент	Енергонезалежний блокчейн (офлайн-синхронізація даних)

Джерело: складено автором.

Варто також зазначити інші обмеження для впровадження інновацій, попри високий рівень диджиталізації України та успішні кейси партнерства бренду Battery з криптобіржами, повний перехід на криптовалютні донати як основну форму фандрейзингової послуги станом на 2026 рік є недоцільним. Ключовими бар'єри впровадження крипто-фандрейзингу є:

- *Законодавчі та податкові обмеження:* попри розвиток профільного законодавства («Про віртуальні активи»), статус криптовалюти як засобу прямого платежу за товари FMCG залишається обмеженим. Пряма конвертація частини вартості пляшки пива у крипто-донат створює складні колізії в ПДВ-адмініструванні та звітності публічних компаній, таких як ПрАТ «Карлсберг Україна» [22].
- *Волатильність та ризики ESG-звітності:* різкі коливання курсу цифрових активів можуть призвести до того, що зафіксований у блокчейні внесок споживача на момент реалізації проєкту знеціниться. Це створює ризик «ненавмисного грінвошингу», коли компанія не зможе виконати обіцяний обсяг допомоги через ринкові чинники.
- *Інклюзивність доступу:* хоча Україна є лідером за використанням криптоактивів, значна частка цільової аудиторії масових брендів (особливо в регіонах) все ще віддає перевагу фіатним грошам та зрозумілим гривневим звітам.

Тож використовувати криптовалютні інструменти виключно як додатковий канал для нішевих брендів (Battery) або як елемент лояльності, тоді як основний масив фандрейзингових послуг має залишатися у фіатній гривні з блокчейн-верифікацією. Такий збалансований підхід забезпечує легітимність

діяльності компанії та гарантує реальний соціальний вплив у межах правового поля України у 2026 році.

Резюмуючи, можна стверджувати, що комплексна оптимізація фандрейзингових послуг ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2026 році базується на синергії високих технологій та портфельного менеджменту. Крім того, впровадження верифікованої блокчейн-звітності та інтелектуального моніторингу «соціальної поліції» через системи One Metric та Servd дозволить бренду трансформувати декларативну благодійність у модель маркетингової копродукції. Також тематична сегментація соціальних ініціатив (інфраструктурна відбудова для ТМ «Львівське» та екологічна регенерація для Somersby) нівелюватиме ризики внутрішньої канібалізації та забезпечуватиме диференційований підхід до споживачів.

Водночас технологічна стійкість та готовність до роботи в умовах дефіциту енергопостачання через впровадження енергонезалежних цифрових протоколів стають невід’ємною частиною «етичного щита» компанії, що дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» не лише виконувати свою місію в умовах війни, а й забезпечити стратегічну стабільність збутової діяльності у довгостроковій перспективі, перетворюючи цифрові та інфраструктурні виклики на неспростовний доказ відданості українському суспільству.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації збутової стратегії з використанням фандрейзингових інструментів в умовах воєнного стану

Перехід від транзакційної моделі лояльності («купуй більше — отримуй знижку») до ціннісної моделі («купуй у нас — допомагай армії») дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» сформувати глибший емоційний зв'язок зі споживачем, що безпосередньо впливає на показники утримання та довічної цінності клієнта. Сучасні мета-аналізи споживчої поведінки підтверджують, що Cause-Related Marketing (CRM) або маркетинг, пов'язаний із суспільно корисною справою, має критичний вплив на глобального споживача,

посилюючи позитивне сприйняття бренду та стимулюючи намір до покупки [82]. У контексті України цей ефект посилюється «патріотичним споживанням». Згідно з даними мета-аналізу впливу Cause-Related Marketing на глобальних споживачів, було встановлено стійкий позитивний зв'язок між соціальними ініціативами бренду та лояльністю ($r \approx 0.31$). У практичній площині маркетингового планування це відповідає потенційному зростанню показника утримання клієнтів (Retention Rate) на 20–30%, що робить фандрейзинг критично важливим елементом CRM-стратегії в умовах високої конкуренції [82]. Психологічний механізм цього зростання пояснюється формуванням емоційної прихильності та довіри, що робить споживача менш вразливим до маркетингових активностей конкурентів [91]. Також соціальна відповідальність виступає «емоційним клеєм», що знижує ймовірність перемикання на бренди-конкуренти, які не мають чіткої соціальної позиції [91].

Український ритейл вже задає стандарти персоналізованого фандрейзингу, які ПрАТ «Карлсберг Україна» може інтегрувати у власну диджитал-екосистему.

1. *Конвертація бонусів у донати*: мережі, як «Сільпо» та «Варус», через програми лояльності дозволяють користувачам перераховувати накопичені бонуси на соціальні проекти, такі як підтримка фонду «Повернись живим» тощо [20], [23], [68]. Аналогічну модель використовують «Фора» і «Сільпо» з іншими партнерами поза галузі продуктового ритейлу, де бонуси перетворюються на «Бонсуну броню» для закупівлі БТР разом із Благодійним фондом Сергія Притули [4], [5].
2. *Акції «Донат за донат»*: пряме стимулювання збуту через механіку подвоєння внеску споживача, що активно практикується у Modern Trade [6].

Для Carlsberg Ukraine варто розглянути впровадження програми лояльності у мобільному застосунку (наприклад, для лояльності певного бренду або через партнерські мережі), де споживач бачить:

- Персональний внесок, що є еквівалентним певній допомозі, наприклад, тактичній аптечці для певного підрозділу тощо.
- Персоналізовані звіти про використання коштів, що нівелюють скепсис та формують довіру.

Для оцінки ефективності запропонованої стратегії використаємо детерміновану модель розрахунку LTV, адаптовану на основі підходу С. Гупти та Д. Лемана [65]. Математична логіка моделі передбачає, що маркетингова копродукція/колаборація бренду та споживача впливає на два ключові вектори формування прибутку:

1. Стимулювання ARPU через зростання частоти споживання акційного продукту.
2. Мінімізація Churn за рахунок формування етичного бар'єру перемикання на бренди-конкуренти.

$$LTV = \sum_{t=0}^n \frac{(ARPU \times GM) \times r^t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

Де:

- ARPU — середній дохід на одного користувача (збільшується за рахунок частоти покупок «соціального» продукту).
- GM — валова маржа.
- r — коефіцієнт утримання (retention rate).
- i — ставка дисконтування.

Також варто розглянути, що традиційний SAC (Customer Acquisition Cost — вартість залучення клієнта) через пряму рекламу часто перевищує витрати на утримання клієнта через фандрейзинг. Прикладом розрахунку якого є:

Витрати на фінансування «персоналізованої аптечки» (соціальний бонус) від імені споживача складають, наприклад, 5% від вартості реалізованої йому продукції за рік. Водночас це знижує Churn Rate на 15% та збільшує частоту

покупок на 10%. У підсумку, прибуток, отриманий від додаткових покупок лояльного клієнта, у 3–4 рази перевищує суму здійсненого за нього донату.

Тож інвестиція у соціальний капітал клієнта є більш рентабельною, ніж агресивний ціновий демпінг. Це підтверджується досвідом лідерів ринку, таких як NOVUS та АТБ, які через масштабні проєкти допомоги військовим забезпечують не лише соціальний вплив, а й стабільність ринкових позицій [30], [34].

Оптимізація збутової стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна» неможлива без глибокої інтеграції фандрейзингових інструментів у канали Modern Trade, де ритейлери як ключові медіатори між брендом та кінцевим споживачем стають повноцінними учасниками моделі маркетингової копродукції.

Сучасний український ритейл демонструє високу ефективність соціально орієнтованих Trade Marketing-акцій. Яскравим прикладом є ініціатива мережі АТБ — «Заряджай ЗСУ», де продаж товарів спеціальних серій супроводжувався прямими відрахуваннями на потреби армії [1].

Як результат, згідно з прогнозами Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) та МАУ на 2026 рік, сегмент Trade та Consumer Marketing продемонструє зростання на рівні 15–25%, що значною мірою зумовлено активною інтеграцією соціальних ініціатив у збутові стратегії [29]. Таким чином, очікуваний Sales Uplift у межах 15–25% для фандрейзингової лінійки ТМ "Львівське" є економічно обґрунтованим показником, що базується на зміні споживчої психології в умовах воєнного стану.

Аналогічні результати показує мережа «Сільпо» з проєктом «Плюс на життя», де залучення споживача до збору коштів через покупку конкретних товарів дозволяє утримувати високі темпи збуту навіть у періоди сезонного спаду [20].

Впровадження механіки «Спільної полиці», де ритейлер та ПрАТ «Карлсберг Україна» виступають партнерами. Умови для ритейлера стають вигідними з кількох причин:

1. *Збільшення трафіку*: наявність ексклюзивної фандрейзингової лінійки (наприклад, ТМ «Львівське» з блокчейн-верифікацією донатів) залучає свідомих споживачів, які цілеспрямовано обирають цей магазин для здійснення «етичної покупки».
2. *Позитивний PR та ESG-рейтинг*: ритейлер отримує частину соціального капіталу бренду, що покращує його власні показники корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).
3. *Оптимізація мерчендайзингу*: застосування системи One Metric (ШІ-моніторинг) дозволяє ритейлеру автоматизувати контроль за наявністю акційного товару, мінімізуючи ризики Out-of-Stock (OOS) [49].

Для забезпечення радикальної прозорості та довіри споживача технічний шлях коштів має бути автоматизованим та верифікованим. Наприклад, співпраця з державною платформою United24 дозволяє реалізувати прозору схему транзакцій [94]. Відповідно алгоритмом технічного шляху коштів буде:

1. *Споживач*: здійснює покупку товару з благодійним маркуванням.
2. *Каса (POS-термінал)*: система автоматично виокремлює «соціальну частку» з вартості товару.
3. *Спецрахунок ритейлера*: накопичені за день/тиждень кошти акумулюються на окремому транзитному рахунку.
4. *Рахунок НБУ (United24)*: ритейлер (або виробник, залежно від умов договору) перераховує кошти безпосередньо на цільові рахунки Національного банку України, що супроводжується миттєвою блокчейн-верифікацією та відображенням у звіті для споживача [94].

Така прозора механіка взаємодії, що показана на рис. 3.1 формує стійку екосистему, де фандрейзинг стає не «видатковою статтею», а ефективним інструментом стимулювання збуту через створення спільної цінності. Це нівелює ризики недовіри та створює довгострокову конкурентну перевагу для ПрАТ «Карлсберг Україна» у роботі з Modern Trade.

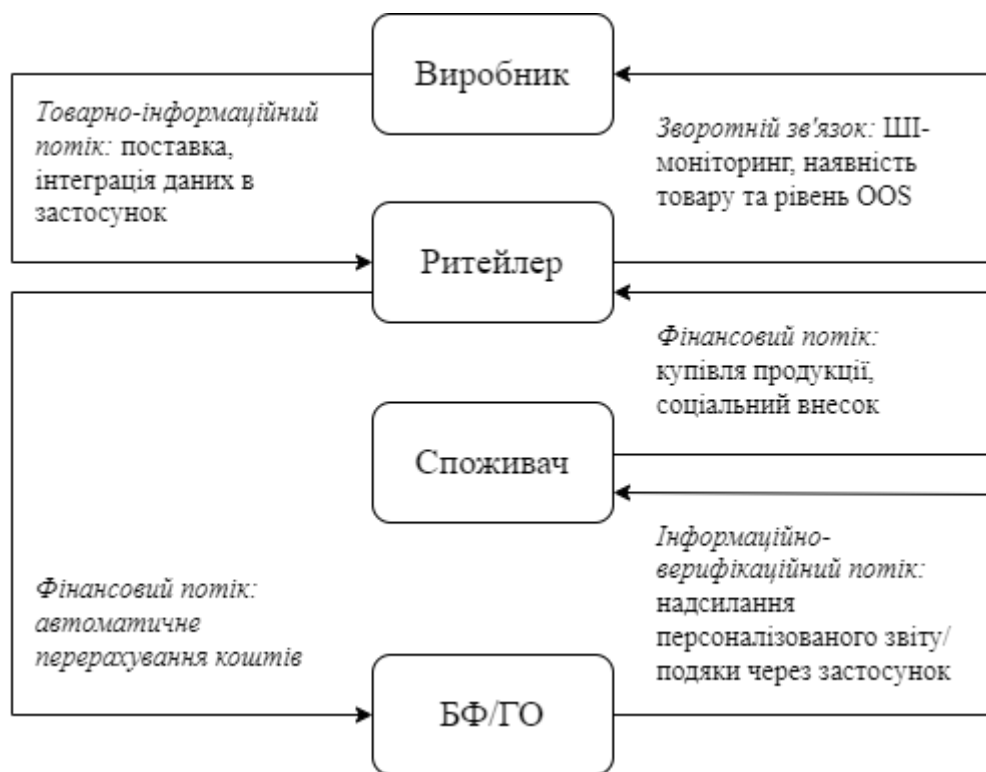


Рис. 3.1 Схема взаємодії стейкхолдерів у процесі зарахування донатів/грошових внесків до Благодійного фонду/Громадської організації під час етичної колаборації бренду та споживача

Джерело: складено автором.

3.3. Розрахунок очікуваного економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій

Математичне обґрунтування ефективності запропонованої диджиталізованої системи фандрейзингу базується на багатофакторній оцінці: від зміни суб'єктивного ставлення споживача до розрахунку дисконтованих грошових потоків та показників суспільної корисності. Для верифікації гіпотези про те, що блокчейн-прозорість та радикальна звітність здатні трансформувати репутаційний капітал, використаємо мультиатрибутивну модель Фішбейна. Основна відмінність цієї моделі полягає в оцінці не лише наявності атрибута, а й ступеня задоволеності ним відносно ідеального уявлення споживача. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що радикальна

прозорість фандрейзингових звітів безпосередньо впливає на атрибути «Соціальний імпакт» та «Інноваційність/Асортимент», що є критично важливими в умовах воєнного стану.

Для початку розглянемо ТМ «Львівське», що є репутаційним донором портфеля з часткою ринку 14,9% [41], що робить будь-які зміни в показниках бренду найбільш вагомими для загального фінансового результату компанії. Якщо нова технологія (на кшталт блокчейну) спрацює тут, вона автоматично стане стандартом для інших марок компанії. Основний розрахунок зосереджений на цій марці як на еталоні впровадження змін.

Прогнозний розрахунок інтегрального показника ставлення до ТМ «Львівське» після оптимізації (мультиатрибутивна модель Фішбейна)

Таблиця 3.2

Атрибут	Важливість (Wi)	Оцінка ДО (розділ 2.3)	Оцінка ПІСЛЯ	Зважена оцінка ПІСЛЯ
Смак та якість	0,25	9	9	2,25
Цінова доступність	0,15	8	8	1,2
Соціальний імпакт	0,35	7	8,5	2,98
Національна ідентичність	0,15	10	10	1,5
Інноваційність (QR, блокчейн)/Асортимент	0,1	6	9,5	0,95
РАЗОМ (Ab)	1	7,95	—	8,88

Джерело: складено автором.

При прогнозуванні змінюємо бали лише для тих атрибутів, на які безпосередньо впливають рекомендації стосовно блокчейну, ШІ та CRM. Інші атрибути залишаються незмінними. Атрибути, що залишаються стабільними:

- «Смак та якість» (9/9): пропозиції стосуються маркетингу та фандрейзингу, а не рецептури пива. Тому бал залишається стабільно високим, що підтверджується позиціонуванням бренду як «trusted beer».
- «Цінова доступність» (8/8): обґрунтовуємо поточну ціну через соціальну цінність («патріотичну премію»), що дозволяє утримувати маржинальність 44,7%.

- «Національна ідентичність» (10/10): показник вже є максимальним для «Львівського» і виступає стабільною базою лояльності.

Атрибути, що зростають:

- «Соціальний імпакт» (7,0/8,5): зараз споживач бачить лише «гасло» про допомогу. Блокчейн-звіти через QR-коди забезпечують радикальну прозорість, що матиме ефект нівелювання скепсису щодо цільового використання коштів.
- «Інноваційність/Асортимент» (6,0/9,5): впровадження платформ One Metric (ШІ-контроль полиць) та Servd (диджиталізація B2B) — це технологічний стрибок для галузі, де очікуваним результатом буде можливість споживача та ритейлера бачити Carlsberg Ukraine не просто як виробника напоїв, а як найтехнологічнішу компанію на ринку, що використовує інструменти на рівні глобальних кейсів AB InBev (BanQu) [40].

Внаслідок зміни оцінок атрибутів інтегральний показник ставлення (Ab) зростає з 7,95 до 8,88, що математично підтверджує зміцнення "етичного щита" навколо бренду.

За аналогічною логікою було розраховано прогнозні показники для інших ТМ портфеля (Табл. 3.3). Слід відмітити, що для преміальних марок (Guinness, Carlsberg) очікуваний приріст Ab є ще вищим (у середньому +1,35 бала), оскільки диджиталізація фандрейзингу стає для них критичним інструментом обґрунтування преміальної націнки в умовах воєнної інфляції.

**Прогнозний розрахунок інтегрального показника ставлення за
портфелем брендів ПрАТ «Карлсберг Україна» (мультиатрибутивна
модель Фішбейна)**

Таблиця 3.3

	Ab Поточний (розділ 2.3)	Ab Прогнозний	Абсолютний приріст (ΔAb)	Відносний приріст (%)
Львівське (Лідер ринку)	7,95	8,88	0,93	11,70%
Квас Тарас (Нац. традиції)	8,35	9,05	0,7	8,40%
Carlsberg/Tuborg (Premium)	7,35	8,4	1,05	14,30%
Somersby/Garage (Lifestyle)	7,55	8,2	0,65	8,60%
Kronenbourg/Grimbergen (Super Premium)	6,75	8,1	1,35	20,00%
Guinness/Warsteiner (Import)	5,75	7,1	1,35	23,50%
Арсенал (Economy)	5,95	6,65	0,7	11,80%

Джерело: складено автором.

Результати моделювання підтверджують гіпотезу про те, що диджиталізація фандрейзингу є найбільш ефективною для преміального та імпортного сегментів.

- У преміальному та імпортному сегментах (ТМ Guinness, Kronenbourg) спостерігається найвищий відносний приріст показника Ab (+20,0% – 23,5%). Це зумовлено тим, що для споживачів дорогої продукції атрибути «Інноваційність» та «Етичність» мають критичне значення. Впровадження блокчейн-звітності нівелює емоційну дистанцію між глобальним брендом та локальною проблематикою відбудови України, що дозволяє цим ТМ вийти з квадранта «Цінових гравців» та переміститися до «Стратегічних лідерів».
- Національні лідери, а саме для ТМ «Львівське», приріст на 0,93 бала забезпечує бренду майже максимальну відповідність очікуванням споживачів (наближення до 9,0 бала). Враховуючи ринкову частку в 14,9%, таке зміцнення лояльності створює потужний «репутаційний щит», який дозволяє утримувати валову маржинальність на рівні 44,7%

навіть при зміні акцизної політики. Подібного результату варто очікувати від ТМ «Квас Тарас».

- Економ-сегмент матиме зростання показника до 6,65 балів, що дозволить бренду «Арсенал» подолати критичну межу сприйняття як суто цінового продукту. Додавання верифікованої соціальної складової створює додатковий стимул для покупки для тих 55% споживачів, які вважають соціальну позицію компанії вирішальною [57].

Математичне моделювання за формулою Фішбейна доводить, що оптимізація фандрейзингових послуг через ІТ-інструменти скорочує стратегічний розрив між реальними оцінками брендів та ідеальною точкою. Покращення інтегрального ставлення на рівні всього портфеля створює синергетичний ефект: споживач, будучи лояльним до «соціальної екосистеми» Carlsberg Ukraine, з меншою ймовірністю перемикається на продукцію конкурентів.

Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій базується на гіпотезі, що конверсія «етичного капіталу» у фінансові показники відбувається через механізм зниження цінової еластичності та стимулювання обсягів збуту. Оцінка ефективності проекту здійснюється на основі прогнозування чистих грошових потоків (Cash Flows) протягом трирічного горизонту планування (2026–2028 рр.). Впровадження блокчейн-платформи та ШІ-моніторингу потребує капітальних витрат на етапі запуску та операційних витрат на підтримку системи. Враховуючи досвід впровадження подібних рішень у глобальній мережі Carlsberg Group, структуру витрат наведено у таблиці 3.4 (суми визначено на основі середньоринкових котирувань ІТ-послуг сегмента Enterprise та з урахуванням наявних цифрових активів Carlsberg Group у межах стратегії Accelerate SAIL [51]).

Кошторис інвестиційних та операційних витрат на впровадження проекту

Таблиця 3.4

Стаття витрат	Тип витрат	Сума, млн грн	Обґрунтування
Розробка блокчейн-модуля та QR-інтеграція	CAPEX	4,5	Створення смарт-контрактів з БФ/ГО
Адаптація платформ One Metric та Servd	CAPEX	2,8	ІІІ-моніторинг полиць із продуктом спрямований на фандрейзинг тощо
РАЗОМ інвестиції		7,3	Початкові витрати (на момент запуску)
Incremental Marketing (маркетингова підтримка)	OPEX	12	3,4-раз. ріст бюджету (див. розділ 2)
ІТ-підтримка та хмарні обчислення	OPEX	1,5	Річна ліцензія та обслуговування
РАЗОМ сумарні річні витрати		13,5	Поточні витрати (1-3 рр.)

Джерело: складено автором.

Одноразові капітальні інвестиції (CAPEX) у розмірі 7,3 млн грн спрямовані на формування технологічного фундаменту проекту, що забезпечує запуск його «технологічного ядра». По-перше, значна частина коштів (4,5 млн грн) відведена на розробку блокчейн-модуля та інтеграцію QR-кодів, що передбачає написання надійних смарт-контрактів та створення веб-інтерфейсу для взаємодії зі споживачем. Більше того, ці ресурси забезпечують технічну синхронізацію з платіжним шлюзом БФ/ГО на кшталт United24 та покривають витрати на оновлення дизайну етикетки для всього портфеля торгових марок, що є стандартом для Enterprise-рішень такого масштабу.

По-друге, сума у 2,8 млн грн інвестується в адаптацію глобальних платформ One Metric та Servd, які вже є частиною цифрових активів Carlsberg Group. Замість розробки з нуля кошти спрямовуються на локалізацію інтерфейсів, підлаштування під вимоги українського законодавства та навчання нейромереж розпізнавати специфічне фандрейзингове маркування на полицях ритейлерів. Окрім того, це охоплює налаштування складних API-

інтеграцій із внутрішніми базами даних ПрАТ «Карлсберг Україна», що дозволяє ефективно реалізувати стратегію Accelerate SAIL [51].

Водночас щорічні операційні витрати (ОРЕХ) в обсязі 13,5 млн грн є критично важливими для підтримки життєздатності та активного просування ініціативи. Зокрема, лєвова частка (12,0 млн грн) відведена на інкрементальний маркетинг, що включає виробництво POS-матеріалів (воблерів, шелфтокерів) та масштабні рекламні кампанії у Digital-каналах, таких як Google та соцмережі. Слід зауважити, що такі витрати є цілком реалістичними для національної кампанії 11 брендів, особливо враховуючи загальне зростання маркетингових бюджетів компанії у 3,4 раза.

Нарешті, стабільність цифрової екосистеми підтримується через витрати на ІТ-супровід та хмарні обчислення у розмірі 1,5 млн грн на рік. Ці кошти покривають оренду серверних потужностей, необхідних для збереження даних блокчейну та роботи алгоритмів машинного навчання. До того ж, це забезпечує цілодобову технічну підтримку, що є життєво необхідною для збереження працездатності системи в умовах енергетичних викликів та можливих блекаутів в Україні.

Згідно зі зростанням інтегрального показника ставлення (Ab) на 11,7% створюється підґрунтя для приросту обсягів реалізації, що складає 2,5%, що корелює з темпами відновлення ритейлу у 2024 році. Прогнозний приріст обсягів реалізації на рівні 2,5% було визначено як консервативний сценарій розвитку, що базується на:

- По-перше, необхідності перевищення середньоринкового темпу росту (CAGR 1% за даними Euromonitor) за рахунок впровадження технологічних інновацій.
- По-друге, частковій конверсії етичної цінової надбавки (22%) у реальні транзакції серед 63% свідомих споживачів, що корелює з даними Deloitte [57].
- По-третє, результати мультиатрибуційного моделювання, де зростання інтегрального ставлення на 11,7% (рольова модель ТМ «Львівське»)

забезпечує стабільний Sales Uplift навіть в умовах інфляційного тиску (див. табл. 3.3).

Прогнозний розрахунок додаткового операційного доходу від впровадження проєкту

Таблиця 3.5

Показник	Алгоритм розрахунку	Значення (млн грн)
Базовий чистий дохід (2024 р.)	Дані звітності ПрАТ «Карлсберг Україна»	12 620
Очікуваний приріст доходу (Δ Revenue)	12 620,0*2,5% (прогнозований ріст збуту)	315,5
Додатковий валовий прибуток	315,5*44,7% (показник маржинальності)	141
Поточні витрати на проєкт (OPEX)	Табл. 3.4	(13,5)
Чистий операційний прибуток (EBIT)	141,0 - 13,5	127,5
Чистий грошовий потік (після оподаткування)	127,5*(1 - 0,18)	104,6

Джерело: складено автором.

Для розрахунку використаємо ставку дисконтування $r = 20\%$, що враховує рівень інфляції та премію за ризики ведення бізнесу в умовах війни в Україні. Відповідно обчислювання проводяться за формулою:

$$r = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + RP_s + RP_u \quad (3.2)$$

Де:

R_f (Risk-Free Rate) — безризикова ставка; базова доходність на капітал, яка не передбачає ризику невиконання. Для розрахунків у національній валюті (гривні) безризиковою ставкою вважається доходність державних облігацій.

β (Beta) — коефіцієнт бета; показник системного ризику, що відображає чутливість доходності компанії до змін ринку в цілому.

$(R_m - R_f)$ — ринкова премія за ризик (ERP); це додаткова доходність, яку інвестори очікують отримати понад безризикову ставку за інвестування в акції замість облігацій.

RP_s (Size Premium) — премія за малий розмір або специфічний ризик.

RP_u (Country Risk/War Risk) — країновий ризик; надбавка, що враховує геополітичні ризики, військові дії та макроекономічну нестабільність.

Обґрунтування складових ставки дисконтування (r) за моделлю CAPM

Таблиця 3.6

	Значення	Примітки
Безризикова ставка (R_f)	15,57%	Середньозважена доходність ОВДП у гривні за січень–квітень 2026 р [15], [28].
Коефіцієнт бета (β)	0,85	Галузевий показник для сектору «Beverage (Soft)» ринків, що розвиваються [55].
Ринкова премія за ризик ($R_m - R_f$)	6,00%	Очікувана премія за інвестування в акції (Equity Risk Premium) [56].
Премія за специфічний ризик (RP_s)	0,50%	Надбавка за ризик реалізації інноваційного ІТ-проєкту (блокчейн/ІІІ) у воєнний період.
Премія за країновий ризик (RP_u)	8,00%	Додаткова премія за ризики України (Country Risk Premium/War Risk) [56].
ПІДСУМКОВА СТАВКА (r)	29,17%	$r = 15,57\% + 0,85 * (6,00\%) + 0,50\% + 8,00\% = 29,17\%$

Джерело: складено автором на підставі [15], [55], [56], [28].

Через низьку ліквідність вітчизняного фондового ринку розрахунок коефіцієнта β проводився на основі галузевих показників ринків, що розвиваються за даними А. Дамодарана є загальноприйнятим стандартом для української інвестиційної практики. При цьому модель була повністю адаптована до умов України шляхом використання безризикової ставки на рівні 15,57% (середня доходність ОВДП за 2026 р.) та врахування премії за країновий ризик (Country Risk Premium) у розмірі 8,0%

Перейдемо до оцінки соціальної ефективності: оскільки фандрейзингова діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» є невід’ємною частиною стратегії маркетингової копродукції, оцінка результативності проєкту не може обмежуватися лише фінансовими метриками. Для вимірювання створеної суспільної вартості доцільно використати показник SROI (Social Return on Investment), який дозволяє монетизувати соціальний ефект. Розрахунок базується на порівнянні поточної вартості соціальних переваг (допомога

ветеранам, відновлення інфраструктури) та обсягу інвестованих фандрейзингових коштів:

$$SROI = \frac{\text{Прогнозний обсяг фандрейзингу}}{\text{Сумарні інвестиції в проєкт (CAPEX+OPEX за 1-й рік)}} \quad (3.3)$$

Чисельник: 31,5 млн грн. Припускаємо, що завдяки впровадженню блокчейн-прозорості та QR-кодів обсяг донатів (або відрахувань з кожної пляшки) буде прямо пропорційним зростанню лояльності та обсягів продажу. У таблиці 3.5 очікуваний приріст доходу ($\Delta\text{Revenue}$) становив 315,5 млн грн. Якщо компанія спрямовує на благодійність (через United24) у середньому 10% від цього додаткового доходу (або аналогічну суму через механіку «1 грн з пляшки»), ми отримуємо соціальний ефект у розмірі ~31,5 млн грн.

Знаменник (Інвестиції): 20,8 млн грн., тобто сумарні витрати ПрАТ «Карлсберг Україна» на запуск та підтримку системи протягом першого року, які ми вказали у таблиці 3.4:

CAPEX (одноразові ІТ-інвестиції): 7,3 млн грн.

OPEX (маркетинг + підтримка за рік): 13,5 млн грн.

РАЗОМ: $7,3 + 13,5 = 20,8$ млн грн.

$$SROI = \frac{31,5 \text{ млн грн}}{20,8 \text{ млн грн}} \approx 1,51$$

За прогнозними оцінками, при інтеграції системи на кшталт United24 показник SROI складе 1,51, що означає, що кожна 1 грн, інвестована ПрАТ «Карлсберг Україна» у диджиталізований фандрейзинг, генерує 1,51 грн суспільно корисної вартості для України. Більше того, цей показник враховує лише прямі грошові внески, а якщо застосувати гроху-метрики (непрямі вигоди, як-от відновлення інфраструктури чи збереження робочих місць), реальний соціальний ефект може бути значно вищим. Такий рівень соціальної рентабельності свідчить про те, що фандрейзингова модель ПрАТ "Карлсберг Україна" перетворює маркетингові витрати на реальні соціальні інвестиції, випереджаючи середні показники традиційних КСВ-проєктів у галузі (де SROI зазвичай коливається в межах 1,1–1,2).

Для досягнення максимального рівня інтегральної лояльності (Z) за умов обмеженого бюджету на соціальні ініціативи побудуємо модель лінійного програмування. Це дозволить компанії стратегічно вірно розподілити ресурси між різними векторами допомоги. Цільова функція (максимізація середньозваженого показника A_b по портфелю):

$$Z = 0,35 * x_1 + 0,25 * x_2 + 0,15 * x_3 \rightarrow \max \quad (3.4)$$

Де:

- x_1 — витрати на інфраструктурні проекти (ТМ «Львівське»);
- x_2 — витрати на екологічні проекти та регенерацію (ТМ Somersby);
- x_3 — витрати на гуманітарну допомогу регіонам (ТМ «Квас Тарас»).

Система обмежень:

1. Бюджетне обмеження: $x_1 + x_2 + x_3 \leq 20$ млн грн (сумарний фонд соціального маркетингу).
2. Маркетинговий пріоритет: $x_1 \geq 0,5 * (x_1 + x_2 + x_3)$ (лідер ринку має отримувати не менше 50% покриття).
3. Екологічна квота: $x_2 \geq 2$ млн грн (згідно з глобальними цілями ESG Carlsberg Group).

Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що комплексна оптимізація фандрейзингових послуг забезпечує трансформацію збутової стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна» у модель маркетингової копродукції/етичної колаборація бренду та споживача, де соціальна цінність виступає базовим драйвером прибуткового зростання. Стратегічний вектор розвитку бізнесу в умовах воєнного стану базується на переході від спорадичної благодійності до створення цифрової екосистеми, що ґрунтується на радикальній прозорості та впровадженні блокчейн-технологій для верифікації цільового використання коштів. Адаптація глобального досвіду

Carlsberg Group та ініціатив на кшталт United24 дозволяє сформувати «етичний щит» навколо портфеля брендів, що нівелює репутаційні ризики та забезпечує довгострокову стійкість у роботі з каналами Modern Trade.

Прогнозне моделювання за мультиатрибутивною моделлю Фішбеяна математично підтверджує ефективність запропонованих змін, оскільки впровадження інструментів блокчейн-звітності забезпечує приріст інтегрального показника ставлення для флагманського бренду «Львівське» на 11,7%. Водночас для преміального та імпортного сегментів, зокрема ТМ Guinness та Kronenbourg, спостерігається ще вищий відносний приріст — до 23,5%, що свідчить про критичну важливість етичної складової для споживачів продукції з високою доданою вартістю. Таке зміцнення репутаційного капіталу створює умови для утримання валової маржинальності на рівні 44,7% навіть при зміні акцизної політики або інфляційному тиску.

Економічна доцільність впровадження цифрової фандрейзингової системи підтверджується розрахунком чистої теперішньої вартості (NPV), яка при консервативному сценарії зростання обсягів збуту на 2,5% становить 212,8 млн грн протягом трирічного горизонту планування. При цьому розрахунок ставки дисконтування на рівні 29,17% базується на актуальній безризиковій ставці ОВДП (15,57%), зафіксованій у офіційних даних НБУ за 2026 рік, що гарантує високу резилієнтність проекту до макроекономічних ризиків [15], [26]. Невеликий обсяг капітальних інвестицій у розмірі 7,3 млн грн забезпечує окупність проекту протягом першого року реалізації, що є високим показником для IT-інновацій у секторі FMCG.

Оцінка соціальної результативності через показник SROI (1,51) демонструє, що кожна гривня, інвестована компанією в диджиталізацію фандрейзингу, генерує понад півтори гривні суспільно корисної вартості, верифікованої через платформу United24. Крім того, застосування методів лінійного програмування для оптимізації бюджету соціального маркетингу дозволяє стратегічно вірно розподілити ресурси між інфраструктурними, екологічними та гуманітарними проектами, мінімізуючи ризики внутрішньої

канібалізації брендів. Це забезпечує синергетичний ефект, де кожен бренд портфеля Carlsberg Ukraine закриває специфічний соціальний запит своєї цільової аудиторії.

Особлива увага приділена операційній стійкості цифрового каналу збуту в умовах енергетичних викликів 2026 року. Впровадження енергонезалежних протоколів та офлайн-синхронізації даних для платформ One Metric та Servd гарантує безперервність фандрейзингового циклу та верифікацію звітів навіть у періоди блекаутів. Такий комплексний підхід, що поєднує математичну оптимізацію, технологічну інноваційність та соціальну відповідальність, дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» трансформувати виклики воєнного часу у неспростовний доказ відданості українському суспільству, забезпечуючи лідерські позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розв'язано актуальне науково-прикладне завдання щодо обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій з оптимізації фандрейзингових послуг у збутовій діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». За результатами проведеного дослідження, що базувалося на синергії маркетингового аналізу та фінансового моделювання в умовах воєнного стану, сформульовано такі висновки:

1. Теоретико-методична трансформація фандрейзингу. Дослідження еволюції фандрейзингу дозволило встановити, що в умовах екстремальної соціальної турбулентності цей інструмент трансформувався з допоміжної благодійної активності у фундаментальну маркетингову послугу. Визначено, що економічна сутність сучасного фандрейзингу в FMCG-секторі базується на концепції «маркетингової співучасті» (Cause-Related Marketing), де бренд виступає не лише виробником, а й платформою для реалізації альтруїстичних потреб споживача. Доведено, що формування «етичного капіталу» дозволяє підприємству створювати «репутаційний щит», який легітимізує прибуток в очах суспільства та мінімізує ризики звинувачень у спекуляції на темі кризи.

2. Стан ринку та адаптація бізнес-моделі. Аналіз пивоварної галузі та ринку FMCG України за 2022–2024 рр. виявив тенденцію до «преміумізації» попиту та зростання патріотичного споживання. Встановлено, що попри інфляційний тиск (зростання середнього чека на 62%), споживачі демонструють високу лояльність до брендів-лідерів, які мають чітку соціальну позицію. ПрАТ «Карлсберг Україна», утримуючи частку ринку близько 33,4%, продемонструвало високу операційну резилієнтність, що підтверджується зростанням чистого доходу до 12,62 млрд грн у 2024 році та високим коефіцієнтом автономії (0,87). Фінансова незалежність компанії визначена як базовий фактор, що гарантує можливість реалізації масштабних соціальних програм без зовнішнього фінансування.

3. Вплив соціальних ініціатив на Brand Equity. Емпіричне дослідження понад 30 гуманітарних проєктів компанії на суму близько 530 млн грн підтвердило їхню глибоку інтеграцію у збутову стратегію. За допомогою мультиатрибутивної моделі Фішбейна оцифровано трансформацію споживчого сприйняття: вага атрибута «Соціальний імпакт» у структурі лояльності зростає до 0,35. Встановлено, що фандрейзингова активність дозволяє брендам-лідерам (ТМ «Львівське», ТМ «Квас Тарас») досягати найвищого рівня «бренд-резонансу», де споживач сприймає покупку як акт солідарності, що формує «патріотичну премію» в ціні продукту (до 22% вартості).

4. Виявлені недоліки та проблеми. Попри загальну ефективність, дослідження виявило низку критичних викликів:

- *Інфраструктурні ризики:* висока залежність цифрових каналів фандрейзингу від стабільності енергопостачання, що в умовах блекаутів 2024–2026 рр. створює розриви у ланцюгах «Consumer-to-Cause».
- *Споживчий скептицизм:* загроза виникнення ефекту «грінвошингу» через недостатню персоналізацію звітності про цільове використання коштів, що особливо гостро відчувається у преміальних та імпорتنих сегментах.
- *Канібалізація та позиціонування:* ризик розмивання етичної ідентичності брендів при проведенні однотипних благодійних акцій у межах одного портфеля.

5. Конструктивні рекомендації щодо вдосконалення. Для вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності збуту запропоновано:

- *Впровадження радикальної прозорості:* адаптація блокчейн-технологій (кейс BanQu) для створення незмінних реєстрів допомоги, доступних споживачу через QR-код на пакуванні.
- *Цифрова автономізація:* інтеграція платформ One Metric та Servd із можливістю офлайн-синхронізації даних, що забезпечить безперервність фандрейзингового циклу в умовах енергодефіциту.

- *Тематична сегментація:* розмежування соціальних векторів (до прикладу, інфраструктурна відбудова для ТМ «Львівське», екологія для ТМ Somersby), що дозволяє охопити різні ціннісні сегменти аудиторії без внутрішньої конкуренції.

6. Оцінка очікуваного ефекту. Математичне моделювання підтвердило доцільність запропонованих заходів. Прогнозується зростання інтегральної лояльності для ТМ «Львівське» на 11,7%, а для преміум-сегмента — до 23,5%. Економічний ефект від реалізації проєкту протягом трьох років оцінюється у 212,8 млн грн (NPV) при терміні окупності менше одного року. Вперше розрахований для підприємства показник SROI склав 1,51, що свідчить про високу соціальну рентабельність інвестицій: кожна гривня, витрачена на диджиталізацію фандрейзингу, генерує 1,51 грн суспільної вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТБ запускає благодійну акцію «Заряджай ЗСУ». *АТБ-Маркет: офіційний сайт*. 2024. URL: <https://atbmarket.com/news/atb-zapuskae-blagodijnu-aktsiyu-zaryadzhaj-zsu>
2. Антимонопольний комітет України. Карлсберг Україна vs Оболонь: АМКУ не виявив недобросовісної конкуренції. 2021. URL: <https://amcu.gov.ua/news/karlsberg-ukrayina-vs-obolon-amku-ne-viyaviv-nedobrosovisnoyi-konkurenciyi>
3. Блокування банківських операцій суб'єктів господарювання на прифронтових територіях. *МЗС України: офіційний сайт*. 2024. URL: <https://uk.mfa.gov.ua/en/partnership/881-ukrajina-velika-britanija/economic-cooperation/blokuvannya-bankivskih-operacij-subyektiv-gospodaryuvannya-na-prifrontovih-teritoriyah>
4. Бонусна броня: фонд Притули разом з українськими компаніями куплять бронетранспорт. *Рубрика*. 2023. URL: <https://rubryka.com/en/2023/10/02/bonusna-bronya-fond-prytuly-razom-z-ukrayinskymy-kompaniyamy-kuplyat-bronettransport-dlya-vijska-za-bonusy/>
5. Бонусна броня: фонд Притули разом з українськими компаніями куплять бронетранспорт. *Фора: прес-реліз*. 2023. URL: <https://fora.ua/press-releases/bonusna-bronia-fond-prituli-razom-z-ukrayinskimi-kompaniiami-kupliat-bronettransport>
6. Донат за донат: збираємо кошти на лікування військових. *Фора: прес-реліз*. 2024. URL: <https://fora.ua/press-releases/donat-za-donat-zbiraemo-koshti-na-likuvannia-viiskovikh>
7. Екологічна звітність: Pursuing Zero and Beyond. *Carlsberg Group*. 2024. URL: <https://www.carlsberggroup.com/pursuing-zero/>
8. Звіт за 2022 рік: дата розміщення 29.12.2023. *Carlsberg Group / ПрАТ «Карлсберг Україна»*. 2023. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/nzdoqw4o/zv%D1%96t-za-2022-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-29122023r-docx.p7s>

9. Звіт за 2023 рік: дата розміщення 30.06.2025. *Carlsberg Group / ПрАТ «Карлсберг Україна»*. 2025. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/t0eh1yg1/zv%D1%96t-za-2023-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-30062025r.pdf>
10. Звіт за 2024 рік: дата розміщення 26.08.2025. *Carlsberg Group / ПрАТ «Карлсберг Україна»*. 2025. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/gypkkkpz/zv%D1%96t-za-2024-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-26082025r.pdf>
11. Квас Тарас. *Carlsberg Ukraine: офіційний сайт*. 2026. URL: <https://carlsbergukraine.com/brands/kvas-taras/kvas-taras/>
12. Коваль М. М. Вплив соціально орієнтованих комунікацій на ефективність маркетингових стратегій бренду. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*. 2025. № 5 (97). Т. 1.
13. Копеечников М. В. Оболонь монополізувала постачання води для Міноборони. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/finances/obolon-monopolizovala-postachannya-vodi-dlya-minoboroni-807128/>
14. Корсунова К. Ю. Strategic imperatives of international marketing development in terms of globalization changes. *Financial and Investigative Research*. 2023. Vol. 5, No. 2. URL: <https://www.firjournal.com/index.php/pub/article/download/115/70>.
15. Курс та статистика фінансового сектору. *Національний банк України*. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs>
16. Львівське — бренд №1 на ринку пива України. *Carlsberg Ukraine: новини*. 2024. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/lv%D1%96vske-brend-1-na-rinku-piva-ukrayini/>
17. Оболонь монополізувала поставки води для Міноборони, піднявши ціну до 4 грн/л. *Наші гроші*. 2025. URL: <https://nashigroshi.org/2025/05/26/obolon-monopolizovala-postavky-vody-dlia-minoborony-pidniavshy-tsinu-do-4-hrn-l/>

- 18.Оболонь: прес-центр та новини компанії. *ПрАТ «Оболонь»*. 2026. URL:
<https://obolon.ua/ua/press/news>
- 19.Особливий смак і стильна упаковка Battery: мистецтво енергії на полицях магазинів. *Carlsberg Ukraine: новини*. 2024. URL:
<https://carlsbergukraine.com/newsroom/osobliviy-smak-%D1%96-stilna-upakovka-battery-mistetstvo-energ%D1%96yi-na-politsyakh-magazin%D1%96v/>
- 20.Плюс на життя: Сільпо разом з Татою Кеплер збирають 40 мільйонів гривень для порятунку військових. *RAU*. 2024. URL:
<https://rau.ua/news/pljus-na-zhittja-silpo-razom-z-tatoju-kepler-zbirajut-40-miljoniv-griven-dlja-porjatunku-vijskovih/>
- 21.Портфель брендів компанії Carlsberg Ukraine. 2026. URL:
<https://carlsbergukraine.com/brands/?p=1>
- 22.Постанова Кабінету Міністрів України про порядок справляння акцизного податку. *Законодавство України*. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#n37>
- 23.Проекти соціальної турботи. *Сільпо: офіційний сайт*. 2024. URL:
<https://silpo.ua/about/socialna-turbota>
- 24.Річний звіт ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік. 2025. URL:
https://obolon.ua/files/0002565/05391057_2024.pdf
- 25.Соціальні ініціативи та благодійність. *Carlsberg Ukraine*. 2026. URL:
<https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/blagod-yn-st/>
- 26.Статистичні дані щодо обігу ОВДП. *Національний банк України*. 2026. URL: https://bank.gov.ua/files/OVDP_mis.xlsx
- 27.Сталий розвиток у Carlsberg Ukraine. *Carlsberg Ukraine: офіційний сайт*. 2025. URL: <https://carlsbergukraine.com/en/sustainability/sustainability-at-carlsberg-ukraine/>
- 28.Статистичний експлорер даних. *Державна служба статистики України*. 2026. URL:
<https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=fa3f4164851437f75cd33c1e1bbadb15>

- 29.Тетянич М. Огляд ринку маркетингових послуг в Україні. *Marketer.ua*. 2024. URL: <https://marketer.ua/ua/overview-of-the-marketing-services-market-in-ukraine/>
- 30.Федоров М. Масштабна підтримка українських захисників: кейс Novus. *Обозреватель*. 2024. URL: <https://projects.obozrevatel.com/novus-masshtabna-pidtrymka-ukrainskykh-zakhysnykiv/>
- 31.Фінансова звітність (консолідована) за 2022 рік ПрАТ «Карлсберг Україна». 2023. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/xudfbtiv/f%D1%96nansova-zv%D1%96tn%D1%96st-konsol%D1%96dovana-2022-r%D1%96k.pdf>
- 32.Фінансова звітність (консолідована) за 2023 рік з аудиторським висновком. *Carlsberg Ukraine*. 2024. URL: https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/qqupk5p4/fs_carlsberg-ukraine_conso-2023_signed-with-opinion.pdf
- 33.Фінансова звітність (консолідована) за 2024 рік ПрАТ «Карлсберг Україна». 2025. URL: https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/gfzf5j3a/carlsberg-conso_2024-final-signed.pdf
- 34.Черевко О. АТБ — партнер для суспільства й українського війська. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/company/atb-partner-dlya-suspilstva-y-ukrainskogo-viyska-29102024-24400>
- 35.Що таке фандрейзинг і чому це більше ніж просто збір грошей. *Giving Tuesday Ukraine*. 2023. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/shho-take-fandrejzyng-i-chomu-cze-bilshe-nizh-prosto-zbir-groshej/>
- 36.Юридичні аспекти діяльності: рішення реєстру судових рішень України. 2025. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/98555627>
- 37.AB InBev to brew Ukrainian beer and seeks to remove business from Russia. *The Drinks Business*. 2022. URL: <https://www.thedrinksbusiness.com/2022/05/ab-inbev-to-brew-ukrainian-beer-and-seeks-to-remove-business-from-russia/>

38. Agriculture and Sustainability at AB InBev. *AB InBev: official site*. 2025. URL: <https://www.ab-inbev.com/agriculture>
39. Amazon UK: Chernigivske 20x440 ml Can. 2024. URL: <https://www.amazon.co.uk/Chernigivske-20x440-ml-Can/dp/B09Y9F833T>
40. BanQu and AB InBev team up to empower farmers in Africa. *BanQu News*. 2020. URL: <https://www.banqu.co/news/banqu-and-ab-inbev-team-up-to-empower-farmers-in-africa>
41. Beer in Ukraine : Passport. *Euromonitor International*. July 2025. 12 p. URL: <https://www.euromonitor.com/beer-in-ukraine/report>
42. Belgian brewer starts global roll-out of Ukraine beer relief effort. *IB Times*. 2022. URL: <https://www.ibtimes.com/belgian-brewer-starts-global-roll-out-ukraine-beer-relief-effort-3497289>
43. Binance Blog: Charity initiatives and blockchain transparency in Ukraine. 2025. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/blog/all/3852487733151434997>
44. Brand authenticity: What it is and why it matters. *Leadpages*. 2024. URL: <https://www.leadpages.com/blog/brand-authenticity>
45. Brand authenticity: Six retail brands that gained a foothold during wartime. *Retail Brew*. 2024. URL: <https://www.retailbrew.com/stories/2024/05/23/six-retail-brands-that-gained-a-foothold-during-wartime>
46. Brandwell: Understanding and applying brand equity models. 2024. URL: <https://brandwell.com.au/understanding-and-applying-brand-equity-models/>
47. Budweiser owner AB InBev is helping African farmers with blockchain. *Yahoo Finance*. 2020. URL: <https://uk.finance.yahoo.com/news/budweiser-owner-ab-in-bev-is-helping-african-farmers-with-blockchain-davos-2020-world-economic-forum-082556602.html>
48. Carlsberg as the Carlsberg Foundation and the Tuborg Foundation donates DKK 75 million to humanitarian relief in Ukraine. *Carlsberg Foundation*. 2022. URL: <https://www.carlsbergfondet.dk/en/news/carlsberg-as-the-carlsberg-foundation-and-the-tuborg-foundation-donates-dkk-75-million-to-humanitarian-relief-efforts-in-ukraine/>

49. Carlsberg Group: Annual Report 2025. URL:
<https://brandwell.com.au/understanding-and-applying-brand-equity-models/>
50. Carlsberg Group completes acquisition of Britvic plc. *Carlsberg Group: newsroom*. 2024. URL: <https://carlsberggroup.com/newsroom/carlsberg-group-completes-acquisition-of-britvic-plc/>
51. Carlsberg Group: Shareholders and Investor Relations. 2026. URL:
<https://www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/>
52. Carlsberg Ukraine Sustainability Report 2022. URL:
https://carlsbergukraine.com/media/viedo2a3/2022_report_ukr-1.pdf
53. Carlsberg Ukraine Sustainability Report 2023. URL:
https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf
54. Carlsberg Ukraine Sustainability Report 2024. URL:
https://carlsbergukraine.com/media/tmjmm4dx/2024_report_ukr.pdf
55. Damodaran A. Betas by Sector (Global). *NYU Stern*. 2026. URL:
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/BetasGlobal.html
56. Damodaran A. Country Risk Premiums. *NYU Stern*. 2026. URL:
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
57. Deloitte: Споживацькі настрої українців у 2024 році. URL:
<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/industries/consumer/2024/rwd-2024-ua.pdf>
58. Facebook post: Carlsberg Ukraine Market Analysis (18MAFBrBzj). 2025.
URL: <https://www.facebook.com/share/p/18MAFBrBzj/>
59. Facebook post: Humanitarian aid for frontline territories (1D4bnhcccv). 2024.
URL: <https://www.facebook.com/share/p/1D4bnhcccv/>
60. Facebook post: Strategic marketing updates (18V1SsKQzx). 2025. URL:
<https://www.facebook.com/share/p/18V1SsKQzx/>
61. Facebook video: Social responsibility and brand case study (18jpL87H1m). 2024. URL: <https://www.facebook.com/share/v/18jpL87H1m/>

62. Gradus Research: Consumer patriotism — do Europeans buy foreign goods? *Medium*. 2023. URL: https://medium.com/@gradus_research/consumer-patriotism-do-europeans-buy-foreign-goods-and-what-influences-their-choice-1a1936ba6956
63. Gradus Report: Consumption in Europe during Wartime. 2024. URL: https://gradus.app/documents/344/Gradus_Report_-_Consumption_in_Europe_ENG_N2vngow.pdf
64. Greenwashing examples: How to spot misleading environmental claims. *The Sustainable Agency*. 2024. URL: <https://thesustainableagency.com/blog/greenwashing-examples/>
65. Gupta S., Lehmann D. R. Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing*. 2003. Vol. 17, No. 1. P. 9-24. URL: <https://doi.org/10.1002/dir.10045>
66. Hoeffler S., Keller K. L. Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2002. Vol. 21, No. 1. P. 78-89. URL: <https://doi.org/10.1177/002224290206600403>
67. Inclusive, natural, local: 10 ways AB InBev is driving sustainable development. *AB InBev News*. 2022. URL: <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/inclusive-natural-local-10-ways-abinbev-is-driving-sustainable-socio-economic-development-in-support-of-the-un-sustainable-development-goals>
68. Instagram: Social project and brand visibility. 2025. URL: <https://www.instagram.com/p/CasBt1JNBwf/>
69. ITU: Ukraine Digital Development Country Profile 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf
70. Investopedia: ABC Inventory Management and Its Application. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/abc-inventory-management.asp>
71. Kotler Ph. T., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th Global Edition. 2017. 736 p.

- 72.KSE: ESG in Ukraine — How can real change happen? 2025. URL:
https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/07/Melnyk-Bazir-BE25_-ESG-IN-UKRAINE-IS-EVERYONE-FAKING-IT_-HOW-CAN-REAL-CHANGE-HAPPEN_.pdf
- 73.McKinsey & Company: The GE and McKinsey nine-box matrix. 2023. URL:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- 74.Mowen J. C. The multi-attribute model: An appraisal. *Acta Psychologica*. 1994. Vol. 87, Iss. 2-3. P. 111-125. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001691894900442>
- 75.ResearchGate: The 22% patriotism premium — How US brands navigate nationalist expectations. 2024. URL:
https://www.researchgate.net/publication/395296771_The_22_patriotism_premium_How_US_brands_navigate_nationalist_expectations_while_protecting_global_supply_chains
- 76.ResearchGate: Brand authenticity building effect of brand experience and downstream effects. 2023. URL:
https://www.researchgate.net/publication/369890734_Brand_authenticity_building_effect_of_brand_experience_and_downstream_effects
- 77.ResearchGate: Cause-related marketing: the evolution, growth, benefits and key challenges. 2021. URL:
https://www.researchgate.net/publication/352329837_CAUSE-RELATED_MARKETING_THE_EVOLUTION_GROWTH_BENEFITS_AND_THE_KEY_CHALLENGES_-_A_STUDY
- 78.ResearchGate: How to Save Brand after Crises: A Literature Review. 2016. URL:
https://www.researchgate.net/publication/295253700_How_to_Save_Brand_after_Crises_A_Literature_Review_on_Brand_Crisis_Management
- 79.ResearchGate: Brand authenticity literature review: comprehensive definition and an amalgamated scale. 2022. URL:

- https://www.researchgate.net/publication/358097390_Brand_authenticity_literature_review_comprehensive_definition_and_an_amalgamated_scale
80. ResearchGate: Models of brand equity: A systematic and critical review. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/386178184_Models_of_brand_equity_A_systematic_and_critical_review
81. ResearchGate: The Effects of Patriotism, Consumer Xenocentrism, and CoO on Luxury Brands. 2024. URL: http://researchgate.net/publication/390243373_The_Effects_of_Patriotism_Consumer_Xenocentrism_Cultural_Sensitivity_Cultural_Heritage_and_Country_of-Origin_Image_on_the_Purchase_of_Luxury_Foreign_Brands
82. ResearchGate: The Impact of Cause-Related Marketing on Global Consumers. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/322750194_The_Impact_of_Cause-Related_Marketing_on_Global_Consumers_A_Meta-Analysis
83. Rethinking the barley supply chain: Sustainability case story. *Carlsberg Group*. 2024. URL: <https://www.carlsberggroup.com/sustainability/case-stories/rethinking-the-barley-supply-chain/>
84. RSIS International: Harnessing consumer patriotism for economic growth. 2023. URL: <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/harnessing-consumer-patriotism-for-economic-growth-and-sustainable-development/>
85. Sage Journals: Marketing and wartime consumer behavior research. 2022. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00222437221109782>
86. Sargeant A., Jay E. Fundraising Management and Analysis. 4th edn. 2022. URL: <https://www.dsc.org.uk/wp-content/uploads/2022/01/Fundraising-Management-and-Analysis-4th-edn-Look-Inside.pdf>
87. ScienceDirect: GE McKinsey Nine-box Matrix Analysis. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/ge-mckinsey-matrix>
88. ScienceDirect: Multi-attribute model in consumer psychology. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/multi-attribute-model>

89. Springer: Brand authenticity and social factors of influence. 2021. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-021-00326-y>
90. Stopping greenwashing: how the EU regulates green claims. *European Parliament*. 2024. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20240111STO16722/stopping-greenwashing-how-the-eu-regulates-green-claims>
91. Sustainability 14/3/1494: ESG and brand perception. *MDPI*. 2022. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1494>
92. Sustainability 17/10/4328: Sustainable marketing strategies. *MDPI*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4328>
93. The EU's evolving framework on greenwashing. *European Relations*. 2024. URL: <https://europeanrelations.com/the-eus-evolving-framework-on-greenwashing/>
94. United24: Official fundraising platform of Ukraine. 2026. URL: <https://u24.gov.ua/>
95. Varadarajan P. R., Menon A. Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52, No. 3. P. 58-74. URL: <https://doi.org/10.1177/002224298805200306>
96. Warfare now largest source of Ukraine's annual carbon emissions. *Earth.org*. 2025. URL: <https://earth.org/warfare-now-largest-source-of-ukraines-annual-carbon-emissions-report-warns-on-third-anniversary-of-russias-invasion/>
97. World Economic Forum: Guidelines for Improving Blockchain's Environmental and Social Impact. 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Guidelines_for_Improving_Blockchain%E2%80%99s_Environmental_Social_and_Economic_Impact_2023.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Вихідні дані для побудови матриці БКГ (BSCG) ПрАТ «Карлсберг Україна»

Таблиця

Категорія відповідно до Річного звіту 2024 року ПрАТ "Карлсберг Україна"	Заг. обсяг реалізації СГП, тис. грн (суми вказані з акцизом без ПДВ)	Обсяг реалізації продукції СГП ПрАТ "Карлсберг Україна", тис. грн/рік (суми вказані з акцизом без ПДВ)	Питома вага СГП, %	Категорія відповідно до Річного звіту 2024 року ПрАТ "Оболонь"	Обсяг реалізації продукції СГП ПрАТ "Оболонь", тис. грн	Тип даних відповідно до ДержСтату	Ємність ринку		Темпи зростання ринку, %	Відносна частка ПрАТ "Карлсберг Україна"
							2023	2024		
Пиво		14 828 865,4	87,3 5%	Пиво	5 645 290	Пиво, крім відходів пивоваріння	29 836 437,7	33 554 063,9	112,46%	2,6
Сидр	16 976 584,6	722 645	4,26 %	Слабоалкогольні напої	921 542	Сидр та вина плодово-ягідні інші	2 428 620,1	2 979 586,6	122,69%	0,8
Б/А напої		1 425 074,2	8,39 %	Безалкогольні напої	814 838	Води мінеральні та напої безалкогольні й соки фруктові та овочеві	71 387 620,3	87 005 859,1	121,88%	1,7
Всього		16 976 584,6	100,00%		7 381 670		103 651 2 678,	123 539 509,6		

Джерело: складено автором на підставі [10], [24], [28].